



14
24

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA FORMACION DEL INSTRUCTOR
DENTRO DE LA EMPRESA

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N :

CERVANTES	GARDUÑO	SANDRA
ESTRADA	GOMEZ	ROSAURA
LIMON	MENDEZ	ELIZABETH

ASESOR DEL SEMINARIO :
L.C. Y L.A.E. JORGE ALVAREZ ANGUIANO

MEXICO, D. F.

1996



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

Lo que hemos dejado atrás
y lo que tenemos por delante,
son cuestiones insignificantes
en comparación con lo que hay
en nuestro interior.

Ralph Waldo Emerson.

**A la Universidad Nacional Autónoma de México,
porque es y será la Máxima Casa de Estudios.**

**A la Facultad de Contaduría y Administración por
habernos formado profesionalmente.**

**Al C.P. y L.A.E. Jorge Alvarez Anguiano
agradecemos su ayuda en la elaboración de
este trabajo, su buen humor, sus revisiones
y opiniones las valoramos mucho.**

**Al Profesor Humberto Limón Coria
agradecemos el tiempo brindado, su apoyo y
sus valiosas ideas.que nos sirvieron de gran
ayuda para terminar este trabajo con el cual
culminamos una etapa más en nuestras
vidas.**

**CON TODO MI CARIÑO
DEDICO ESTA TESIS:**

A mis padres: Esta tesis, la hemos hecho juntos, su ayuda, consejos, regaños, cariño y confianza lograron culminar mi carrera, sé que me hace falta más por recorrer pero siguiendo el mismo ritmo y apoyo de ustedes y de Dios lo lograré: los quiero y los amo aunque no lo demuestre mucho, son los dos mucho para mí (ALF y FAT).

A mis hermanos: Beto, Betty y Charly, aunque de broma me lo dijeron, pero también fueron un factor importante para terminar la carrera, los quiero mucho y se muy bien que contaré con cada uno de ustedes por que ese ha sido parte de los consejos de nuestros padres, mantenemos juntos, queriéndonos y apoyándonos, ahora, parte de este grupo forman mis cuñados y mi sobrino Carlitos "Gasper".

A mis tíos Enrique y Sonia que también tuvieron muchísimo que ver en mis estudios, les agradezco toda su ayuda y apoyo, yo sé que soy otra hija más para ustedes, los quiero muchísimo.

A mis amigos que también en algún momento he contado con ellos, apoyándome y echándome porras: Lili, Tamara, Norma, Gerardo, Hector, Eliana, Manuel R. Blanca, Eduardo. Mil gracias.

A mi familia: Muchas gracias por su apoyo y confianza.

A mis amigas y futuras colegas Rosy y Sandy, gracias por haberme aguantado mis enojos y bromas pero al fin logramos finalizar nuestra tesis, falta titularnos y seguir una situación mucho muy difícil, pero sé que podemos superarlo, ya despegamos, ahora el siguiente paso es triunfar, como nos dijo un profesor, Andando la carreta, las calabazas se "acomodan" y nosotras vamos aún arriba.

ELIZABETH

**CON TODO MI AMOR
DEDICO ESTA TESIS:**

A Dios, que durante el transcurso de mi vida ha sido mi guía, brindándome siempre la oportunidad de aprender lo bueno de mis fracasos y lo aprovechable de mis éxitos, para que de ésta forma pueda ser mejor cada día, compartiendo todo con la hermosa familia que él me ha regalado.

A mis padres: Eufrosina y Luis, por haber llenado mi vida de amor y haberme enseñado con su ejemplo que la dedicación y la responsabilidad, nos lleva por el camino correcto para alcanzar nuestras metas; gracias por haber confiado en mí en todo momento logrando que además de haber llegado a ésta meta me convirtiera en una persona que valora el tenerlos como padres y lo que han hecho de mí: una mujer íntegra.

A mi abuelita: Rosaura, y a mi Nana (Elia, donde quiera que se encuentre), por su confianza y dedicación ayudándome con su cariño a cumplir cada una de mis metas.

A mis hermanos: Georgina, Mónica, Fernando y Ariadna por su ayuda incondicional, así como, por su amor y consejos.

A Jorge: ya que con el amor que me ha dado, así como el apoyo y la comprensión que me ha brindado; ha logrado darme la fuerza necesaria para culminar una de las metas más importantes, en la vida de todo ser humano.

A Lupita, que con la alegría y apoyo que me ha brindado desde un principio me ha enseñado lo que es una verdadera amistad, la cual perdurará por siempre.

A mis amigas: Ely y Sandy por su gran paciencia y su eterna amistad.

A Laura, Lydia, Fer, Gina y Rocio, por hacer en poco tiempo lo que tal vez en muchas ocasiones dura años: una limpia y bonita amistad, llena de lindos momentos, nuevas experiencias, nuevos conocimientos, ayuda, apoyo, comprensión, y alegría.

ROSAURA

Dedico esta tesis:

A Dios por todo lo que me ha brindado: una familia hermosa, amigos, salud y vida para ser una persona muy feliz.

Les doy las Gracias:

A las dos personas que siempre han estado conmigo apoyándome, agradezco sus sabias palabras, dedicación y ejemplo para salir adelante aquí esta la tesis, es suya, porque lo que yo soy es gracias a ustedes, los mejores papás del mundo: Juanita y Raúl.

A mis hermanos:

Raúl, por ser un gran ejemplo a seguir.
Lety, por ser mi amiga y mi confidente.
Silvy, porque das todo sin esperar recibir nada a cambio, y porque siempre estas al pendiente de mí.
Ale, por hacer mi vida más feliz.
Y con el deseo de estar siempre unidos.

A mis cuñados:

Gerardo y Memo, por su amistad y apoyo.

A mis amigos:

Ely y Rosy, por brindarme su amistad en el momento más difícil de la carrera, por permitirme integrarme a su grupo y seguir así por siempre.

A Juan Carlos, porque siempre estás conmigo.

A Beto y Ulises, porque en mi primer trabajo fui feliz a su lado.

A todos mis amigos y compañeros (Paty, Miraya, Maribel, Claudia H., Mary, Eloy, Charo, Claudia, Eliana, Areli, Rafael, Gerardo, Hector, Manuel y Brenda), por hacer que la FCA sea inolvidable.

SANDRA.

**LA FORMACION DEL INSTRUCTOR
DENTRO DE LA EMPRESA**

INDICE GENERAL

I.- METODOLOGIA

- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- JUSTIFICACION DEL PROBLEMA
- OBJETIVO
- HIPOTESIS
 - GENERAL
 - ESPECIFICA

II. INTRODUCCION

III. MARCO TEORICO

IV. CONCLUSIONES

V. MARCO CONCEPTUAL

VI. BIBLIOGRAFIA

I.- METODOLOGIA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

La mayoría de los instructores que existen en una empresa, no son formados para serlo, sino que su desarrollo es empírico.

JUSTIFICACION DEL PROBLEMA:

Las empresas en México no le han dado a la capacitación la importancia que merece, por ello se tuvo que legislar para hacer que la empresa cumpla con este renglón.

Nosotras vimos la necesidad de formar y de tener instructores internos, que al mismo tiempo son trabajadores de la empresa y por lo tanto, están más involucrados en la problemática de sus áreas.

OBJETIVO GENERAL:

Definir la importancia de la formación del instructor interno, para mejorar el trabajo en la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Definir la actitud y actividades, que el instructor debe tener presente.
2. Definir las características que debe tener un instructor.
3. Mencionar las habilidades del instructor.
4. Establecer la importancia de la cualidad de ser líder para un instructor.

HIPOTESIS GENERAL:

Si en una empresa existe la formación de instructores internos, va a conllevar a una mayor productividad.

Variable Dependiente: Productividad.

Variable Independiente: Formación de instructores.

Unidad de Análisis: La Empresa.

HIPOTESIS ESPECIFICA:

Si se tienen instructores internos dentro de la empresa, entonces se reducen los costos de capacitación.

Variable Dependiente: Reducción de costos.

Variable Independiente: Existencia de instructores.

Unidad de Análisis: La empresa.

INDICE

1

1. LA EMPRESA.

- 1.1. Concepto.
- 1.2. Características de la empresa.
- 1.3. Clasificación.
 - 1.3.1. Actividad o giro.
 - 1.3.2. Por el valor de las ventas totales.
 - 1.3.3. Por el capital social invertido.
 - 1.3.4. Por el número de personal empleado.
 - 1.3.5. Por el ámbito de la constitución patrimonial.
- 1.4. Objetivos.
 - 1.4.1. Objetivos económicos.
 - 1.4.2. Objetivos de servicio.
 - 1.4.3. Objetivos sociales.
 - 1.4.4. Objetivos técnicos.
- 1.5. Areas de actividad.
 - 1.5.1. Producción.
 - 1.5.2. Finanzas.
 - 1.5.3. Mercadotecnia.
 - 1.5.4. Recursos humanos.
- 1.6. Recursos.
 - 1.6.1. Recursos materiales.
 - 1.6.2. Recursos técnicos.
 - 1.6.3. Recursos humanos.
 - 1.6.4. Recursos financieros.

16

2. EL INSTRUCTOR.

- 2.1. Definición.
- 2.2. El instructor como líder.
- 2.3. Cualidades del instructor.
- 2.4. El instructor en el área de trabajo.
 - 2.4.1. Manejo de las sesiones.
- 2.5. Habilidades del instructor.
 - 2.5.1. Comportamiento del grupo.
 - 2.5.2. Conducta individual.

3. APRENDIZAJE.

- 3.1. Concepto.
- 3.2. Tipos de aprendizaje.
- 3.3. Elementos del proceso de aprendizaje.
- 3.4. Areas de aprendizaje.
 - 3.4.1. Area Cognoscitiva.
 - 3.4.2. Area Psicomotora.
 - 3.4.3. Area Afectiva.
- 3.5. Motivación en el aprendizaje.
- 3.6. Momentos de la motivación.
 - 3.6.1. Inicial.
 - 3.6.2. Durante el proceso.
 - 3.6.3. Final.
- 3.7. Técnicas para motivar al grupo.
 - 3.7.1. Correlación con lo real.
 - 3.7.2. Victoria inicial.
 - 3.7.3. Fracaso inicial.
 - 3.7.4. Participación del trabajador.
 - 3.7.5. Reducción de los factores negativos y aumento de los positivos.
 - 3.7.6. Interés por el trabajador.
 - 3.7.7. Éxito.
 - 3.7.8. Aplicar los conocimientos adquiridos.

39

4. CAPACITACION.

- 4.1. Concepto.
- 4.2. Diferencia entre capacitación y adiestramiento.
- 4.3. Proceso sistemático de capacitación.
 - 4.3.1. Pasos para capacitar sistemáticamente.
- 4.4. Contenido educacional.
 - 4.4.1. Inducción.
 - 4.4.2. Adiestramiento.
 - 4.4.3. Capacitación.
 - 4.4.4. Desarrollo.
- 4.5. La capacitación motor de la productividad.
 - 4.5.1. Definición de productividad.
 - 4.5.2. Relación entre el aumento de la productividad y la elevación del nivel de vida.
 - 4.5.3. Condiciones necesarias para el aumento de la productividad.
 - 4.5.4. Productividad y capacitación.
- 4.6. Marco legal de la capacitación.

5. DISEÑO DE CURSOS.

- 5.1. Definir la necesidad o problema que justifique el curso.
- 5.2. Criterios de diseño.
 - 5.2.1. Niveles jerárquicos.
 - 5.2.2. Objetivos.
 - 5.2.3. Tipos de aprendizaje.
 - 5.2.4. Características laborales.
 - 5.2.5. Condiciones de tiempo.
 - 5.2.6. Condiciones materiales.
- 5.3. Lista de procedimientos para el diseño del curso.
 - 5.3.1. Contextualizar el curso.
 - 5.3.2. Determinar objetivos.
 - 5.3.3. Características del grupo.
 - 5.3.4. Determinación de conductas iniciales.
 - 5.3.5. Jerarquizar los contenidos.
 - 5.3.6. Distribuir el tiempo.
 - 5.3.7. Diseño de técnicas de instrucción.
 - 5.3.8. Diseño de materiales didácticos.
 - 5.3.9. Evaluación.
 - 5.3.10. Guía del instructor.
 - 5.3.11. Manual del instructor.

6. DINAMICA DE GRUPOS.

- 6.1. Concepto de grupo.
- 6.2. Concepto de dinámica de grupos.
- 6.3. Principios básicos de la acción del grupo.
 - 6.3.1. Ambiente.
 - 6.3.2. Reducción de la intimidad.
 - 6.3.3. Formulación del objetivo.
 - 6.3.4. Flexibilidad.
 - 6.3.5. Concenso.
 - 6.3.6. Comprensión del grupo.
 - 6.3.7. Evaluación continua.
- 6.4. Técnicas de grupo.
 - 6.4.1. Técnicas de profundización.
 - 6.4.2. Técnicas de comunicación.

- 6.5. Técnicas de profundización.
 - 6.5.1. Proceso incidente.
 - 6.5.2. Estado mayor.
 - 6.5.3. Técnicas de debate.
 - 6.5.4. Simposio.
 - 6.5.5. Mesa redonda.
 - 6.5.6. Entrevista.
 - 6.5.7. Foro.
 - 6.5.8. Asamblea.
- 6.6. Técnicas de comunicación.
 - 6.6.1. Lluvia de ideas.
 - 6.6.2. Cuchicheo.
 - 6.6.3. Escenificación.
 - 6.6.4. Panel.
 - 6.6.5. Phillips 6-6.
 - 6.6.6. Corrillos.

112

7. AYUDAS AUDIOVISUALES.

- 7.1. Concepto.
- 7.2. Clasificación.
 - 7.2.1. De comunicación visual.
 - 7.2.2. De comunicación auditiva.
 - 7.2.3. De comunicación audiovisual.
 - 7.2.4. De comunicación programada.
- 7.3. Planeación de las ayudas audiovisuales.
- 7.4. El instructor y el material de apoyo.
- 7.5. El color de las ayudas visuales.
- 7.6. Materiales audiovisuales convencionales.
 - 7.6.1. Pizarrón.
 - 7.6.2. Pizarrón magnético.
 - 7.6.3. Tablero de avisos.
 - 7.6.4. Fanelógrafo.
 - 7.6.5. Rotafolio.
- 7.7. Auxiliere de las ayudas gráficas.
- 7.8. Ayudas tridimensionales.
 - 7.8.1. Usos.
 - 7.8.2. Ventajas.
 - 7.8.3. Desventajas.
 - 7.8.4. Reglas para su uso.

- 7.9. Material proyectable.
 - 7.9.1. Usos.
 - 7.9.2. Ventajas.
 - 7.9.3. Desventajas.
 - 7.9.4. Reglas para su uso.
- 7.10. Imágenes movibles.
 - 7.10.1. Usos.
 - 7.10.2. Ventajas.
 - 7.10.3. Desventajas.

8. PAQUETE DIDACTICO.

128

- 8.1. Concepto.
- 8.2. Selección del paquete didáctico.
- 8.3. Fuentes.
- 8.4. Procedimiento.
 - 8.4.1. Análisis.
 - 8.4.2. Valoración.
 - 8.4.3. Síntesis.
 - 8.4.4. Usos.
 - 8.4.5. Ventajas.
 - 8.4.6. Desventajas.
 - 8.4.7. Reglas para su uso.
- 8.5. Paquetes autodidácticos de multimedia.
- 8.6. Pasos para validar paquetes didácticos
 - 8.6.1. Determinar los resultados que pretenden obtener con el paquete didáctico.
 - 8.6.2. Analizar y probar anticipadamente la población a quien se dirige la enseñanza.
 - 8.6.3. Desarrollar objetivos adecuados.
 - 8.6.4. Especificar pruebas de criterio.
 - 8.6.5. Evaluar el éxito del paquete.
 - 8.6.6. Reformar y mejorar el paquete.

INTRODUCCION

Hoy en día las empresas de cualquier tipo, tamaño y giro se enfrentan al problema de integrar de modo eficiente y eficaz a los trabajadores a su medio de trabajo y al proceso, esto implica que tanto trabajadores y/o directivos, deben contar con conocimientos y habilidades necesarias para realizar sus funciones de manera productiva.

A través de la presente te daremos las bases para ayudar a la formación de instructores dentro de la empresa. La palabra instrucción es sinónimo de educación, de enseñanza, por lo que el instructor es la persona que enseña y proporciona la información de tal o cual cosa, normas de conducta, métodos, técnicas y conocimientos que ayuden al trabajador a realizar mejor su función.

La dualidad Instructor-Capacitación deberá distinguirse en todos los niveles de la empresa creando una mejor disposición del recurso humano hacia el trabajo, coadyuvando así a la superación del ser y de la empresa.

Nuestra sociedad depende en alto grado de la productividad, entendida ésta como los resultados que las diferentes empresas deben lograr para el bien común.

Para que la empresa pueda alcanzar eficazmente sus objetivos, debe contar con el elemento humano suficientemente motivado e interesado en su trabajo, a la vez que preparado y actualizado humana y técnicamente para que desempeñe con éxito sus funciones presentes y se desarrolle en el futuro.

Para obtener ésta disposición moral y profesional, única forma del éxito, es necesario un sistema permanente de capacitación, adiestramiento y desarrollo en el que exista verdadero y efectivo compromiso por parte de la empresa.

El departamento de Recursos Humanos al proporcionarles la capacitación conducen, no solamente al aumento de la productividad en la empresa sino a un auténtico desarrollo integral del ser humano, cooperando así a la solución de la problemática social y económica, originada por la falta de educación del pueblo.

La dualidad Instructor-Capacitación aportará a la empresa un personal positivamente adiestrado, capacitado y desarrollado y así desempeñará mejor sus labores, al haber cubierto las necesidades de capacitación.

Ya sea en empresas privadas o públicas deberá existir una capacitación interna dándole el valor y la importancia que merece, y que ha hecho que por ley sea obligatoria, habiéndose formado así un Marco Legal de Capacitación, y por consecuencia será de gran ayuda contar con instructores internos que son los que ayudarán al logro de los objetivos de la empresa.

Personas que, conociendo la organización de la empresa, sus fallas, sus carencias, sus necesidades, que dediquen todo su esfuerzo, habilidad, mente y entusiasmo a la noble tarea de enseñar.

Y a la formación de verdaderos instructores, va dedicado el presente trabajo con el deseo de cooperar al progreso de los trabajadores en bien de ellos mismos, de la empresa y del país.

LA EMPRESA

1. LA EMPRESA.

1.1. CONCEPTO.

Es la unidad económica y social en la que el capital, el trabajo y la administración se coordinan para lograr una producción o servicio que responda a los requerimientos del mercado.

ISAAC GUZMAN VALDIVIA

Es el conjunto de actividades humanas colectivas y organizadas con el fin de producir o comercializar bienes y recibir beneficios.

ROLAND CAUDE

De estos conceptos podemos resumir que en la actualidad una empresa es la unidad administrativa creada para la realización de determinadas actividades productivas enfocadas a satisfacer necesidades colectivas, reguladas por un marco legal de operación cuyo enfoque final es obtener riqueza, vista ésta como beneficio económico y generadora de beneficio social.

Es una unidad administrativa porque una empresa utiliza el proceso administrativo: planea, organiza, integra sus recursos, controla y dirige.

Marco Legal.- Son los aspectos jurídicos a los que se tiene que apegar una empresa para poder operar. Establece la legalidad de operación de una empresa.

El propósito de la empresa es obtener utilidad y el beneficio social se da al crear nuevas fuentes de empleo y satisfacción de necesidades.

1.2. CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS.

Hablaremos de aquellas características afines de las empresas en general, ya que se sabe que no hay empresas iguales, sin embargo consideramos las siguientes:

1.- La empresa es una figura o persona jurídica ya que es una entidad física o moral con derechos y obligaciones establecidas por la ley.

2.- Es una unidad jurídica ya que tiene una finalidad lucrativa y su principal objetivo es ganar dinero.

3.- La empresa ejerce una acción mercantil ya que compra para producir y produce para vender, o bien compra para vender y vende para lucrar.

4.- La empresa asume la total responsabilidad del riesgo de pérdidas, ya que él o los propietarios son los únicos responsables de los resultados de la empresa, afrontando las contingencias de perder o ganar.

1.3. CLASIFICACION.

Existen infinidad de empresas, así como criterios para clasificarlas. Para lograr un mayor entendimiento con dicho concepto se analizarán las clasificaciones mas significativas:

1.3.1. ACTIVIDAD O GIRO.

Sobre éste concepto se pueden clasificar a las empresas en tres segmentos:

1.3.1.1 INDUSTRIALES.

Son aquellas cuya actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.

Las empresas industriales se subclasifican en:

A) EXTRACTIVA. Aquellas que se dedican a la explotación y extracción de recursos naturales sin modificar su estado natural, como son las mineras o petroleras.

B) MANUFACTURERAS. Las que adquieren materia prima para someterlas a un procedimiento de transformación obteniendo en su parte final un producto con características distintas a la original. por ejemplo: textil, alimenticia, de papel, etc.

C) AGROPECUARIA O AGROINDUSTRIALES. Las que se dedican a la explotación de la agricultura y ganadería tales como las pasteurizadoras, productoras de embutidos y carnes frías.

1.3.1.2. COMERCIALES.

Su principal actividad es adquirir productos con el propósito de venderlos, posteriormente en su mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando el precio para obtener un porcentaje de ganancia, estas empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor.

Este tipo de empresas se pueden subclasificar en:

A) MAYORISTAS. Sus ventas son a gran escala y generalmente son distribuidores directos del fabricante.

B) DETALLISTAS. Son empresas que venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades, siendo su comercialización en gran parte directa al consumidor.

C) COMISIONISTAS. Son aquellas, que se dedican a vender artículos que los fabricantes dan a consignación percibiendo por su venta una comisión.

1.3.1.3. SERVICIO.

Son aquellas cuya actividad, es prestar un servicio a la población en determinada región. Se subclasifican en:

A) CONCESIONADAS. Aquellas, cuya actividad es de carácter financiero como los Bancos, Casas de Bolsa, Aseguradoras que tienen que ver con el sector financiero y, deben ser aprobadas por el Gobierno Federal.

B) SIN CONCESION. Aquellas que no requieren más que licencia de funcionamiento por parte de la autoridad, como son: escuelas, hoteles, asesorías, etc.

1.3.2. POR EL VALOR DE LAS VENTAS NETAS TOTALES.

Se toma como base el último ejercicio fiscal de la empresa. Se clasifican en:

A) Microempresa con ventas hasta 110 veces el salario mínimo general de la zona A elevado al año.

B) Pequeña Empresa, hasta 1115 veces el salario mínimo general de la zona A elevado al año.

C) Mediana, hasta 2010 veces el salario mínimo general de la zona A elevado al año.

D) Grande, más de 2010 veces el salario mínimo general de la zona A elevado al año.

1.3.3. POR EL CAPITAL SOCIAL INVERTIDO.

A) Microempresas. Son las que tienen un capital social de hasta N\$ 1000.00

B) Pequeña Empresa. Es la que tiene de capital social más de N\$ 1000.00 y hasta N\$ 10,000.00.

C) Mediana Empresa. Es la que tiene más de N\$ 10,000.00 hasta N\$ 30,000.00.

D) Grande. Es la que tiene más de N\$ 30,000.00.

1.3.4. POR EL NUMERO DE PERSONAL EMPLEADO.

Según SECOFI se clasifican en:

A) Microempresas aquellas que tienen hasta 15 empleados.

B) Pequeñas empresas hasta 100 empleados.

C) Medianas hasta 250 trabajadores.

D) Grandes más de 250 trabajadores.

1.3.5. POR EL AMBITO DE LA CONSTITUCION PATRIMONIAL.

1.3.5.1. PUBLICAS.

Pertencen al Estado y cuyo objetivo es satisfacer necesidades de carácter social, su capital pertenece a la Nación se pueden subclasificar en:

A) PUBLICAS DESCENTRALIZADAS. Son aquellas que desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general dotadas de personalidad, patrimonio, y régimen jurídicos propios como puede ser PEMEX.

B) PUBLICAS MIXTAS PARAESTATALES. Son aquellas que tienen coparticipación del Estado y particulares, orientados fundamentalmente a producir bienes y servicios.

C) PUBLICAS DESCONCENTRADAS. Desarrollan actividades cuya facultad de decisión es limitada, manejan su propia autonomía así como su presupuesto en forma directa, un ejemplo sería la UNAM.

1.3.5.2. PRIVADAS.

Son aquellas que están constituidas por capital particular, organizadas y dirigidas por sus propietarios cuya finalidad generalmente es lucrativa.

El siguiente paso será mencionar los objetivos afines que tienen las empresas y comenzaremos por dar la definición de objetivos.

1.4. OBJETIVOS.

Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades; éstos pueden ser muchos y muy variables, lo esencial es que sean claros y factibles de realizarse. Existen ciertos objetivos que las empresas deben satisfacer independientemente de su actividad, conocidos como objetivos institucionales, mismos que son:

1.4.1. OBJETIVOS ECONOMICOS.

A) Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.

B) Cubrir los pagos por intereses a acreedores sobre el préstamo concedido.

C) Retribuir a los trabajadores en forma justa con prestaciones y utilidades por los servicios prestados.

1.4.2. OBJETIVOS DE SERVICIO.

A) Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad en las mejores condiciones de venta.

1.4.3. OBJETIVOS SOCIALES.

- A) Producir para satisfacer necesidades de la comunidad.**
- B) Aumentar el nivel económico de una región al consumir materias primas y servicios y crear fuentes de trabajo.**
- C) Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de impuestos.**

1.4.4. OBJETIVOS TECNICOS.

- A) Utilizar los conocimientos más recientes y aplicaciones tecnológicas modernas en las áreas de la empresa, para auxiliar al logro de los demás objetivos.**

Como podemos ver toda empresa, sea cual sea su tamaño, clasificación, giro, etc.; deberá tomar en cuenta los objetivos anteriores para un bienestar propio y social. Y éste se da mediante la formación de áreas de actividad.

1.5. AREAS DE ACTIVIDAD.

La organización de toda empresa se da al delimitar las funciones y actividades de la misma, denominadas también áreas de responsabilidad, departamentos o funciones de la empresa. Surgen del agrupamiento de funciones relacionadas con un mismo fin, considerándose las más usuales en una empresa: Producción, Mercadotecnia, Finanzas y Recursos Humanos.

1.5.1. PRODUCCION.

Esta área propone y desarrolla los procedimientos para elaborar los productos propios de la empresa. Coordina también los renglones de equipo, mano de obra, las herramientas necesarias, las instalaciones, para lograr que el producto llegue al distribuidor:

En ésta área se maneja:

1.5.1.1. LOCALIZACION DE LA PLANTA.

Una de las principales decisiones que debe tomarse, es al respecto el sitio en que debe ubicarse la planta de producción, debido a que la ubicación de la planta tiene un efecto significativo sobre los costos de producción. Los factores necesarios para esta decisión incluyen la ubicación de los mercados, la ubicación de los materiales, instalaciones para el transporte, ubicación de los suministros de mano de obra, fuentes de energía, disponibilidad de agua, instalación para la eliminación de desperdicios, clima, reglamentos gubernamentales, impuestos y costo del terreno.

1.5.1.2. DISTRIBUCION DE LA PLANTA.

Una vez que se ha decidido sobre la ubicación de la planta, la siguiente decisión se refiere al arreglo de las instalaciones, aun cuando es más fácil cambiar el arreglo de las instalaciones que cambiar la ubicación de una planta, es indispensable que se piense mucho en el diseño de la distribución, puesto que tiene un impacto muy importante sobre el nivel de eficiencia en un sistema de producción. Para resolver el problema relativo al arreglo de la planta, es necesario utilizar dispositivos como: gráficas de flujo del proceso, los diagramas de flujo, plantillas y modelos a escala, por ejemplo.

1.5.1.3. MANEJO DE MATERIALES.

Estrechamente relacionados con los problemas de la disposición de la planta se encuentran los problemas relativos al manejo de materiales. El tipo de distribución que se use afectará al tipo de sistema para el manejo de materiales que se implante y, a su vez, la elección del sistema para el manejo de materiales repercute el diseño de la disposición de las instalaciones. Para diseñar un sistema de producción que incorpore un manejo eficaz de los materiales, es indispensable que el Gerente de Producción conozca los principios del manejo eficiente de los materiales, que a continuación se mencionan:

* El material debe moverse sobre las distancias más cortas posibles, debido a que los movimientos cortos requieren de menos tiempo y dinero que los movimientos largos.

* El tiempo en la terminal debe mantenerse lo más corto posible. Es ineficiente y costoso demorar en las terminales el equipo para el manejo de materiales para propósitos de recoger y entregar.

* Las cargas útiles deben transportarse en ambos sentidos en los viajes de manejo de materiales siempre que sea posible. El costo de mover un camión a un punto y regresarlo es aproximadamente el mismo, sea que lleve una carga útil en una dirección o en ambos sentidos. En consecuencia, pueden lograrse substanciales ahorros si se pueden diseñar sistemas para el manejo de materiales que solucionen el problema de ir o regresar sin una carga útil.

* Evitar cargas parciales. Algunos carros de mano manejan cargas de unos 100 kg., algunos camiones de tipo pickup manejan una tonelada, algunos de los más grandes camiones manejan 10 ton. El costo de operación del carro de mano, pickup o camión grande, es mas o menos el mismo ya sea que lleven la carga completa para la que están diseñados o sólo una carga parcial. En consecuencia, suele ser un desperdicio de dinero no usar el equipo a su capacidad.

* Evitar el manejo manual cuando se disponga de medios mecánicos que puedan hacer el trabajo en forma más económica.

* El principio de unidad de carga es útil en el diseño de un sistema eficaz de manejo de materiales. La idea es que los productos que se van a mover se agrupen en lotes grandes para reducir costos.

1.5.1.4. INVESTIGACION Y DESARROLLO.

Uno de los problemas que tiene impacto sobre el diseño de los sistemas de producción se relaciona con la forma en que los productos son diseñados y fabricados. El esfuerzo de la investigación y las actividades para el desarrollo del producto puede dar como resultado productos mejorados y costos de operación reducidos. Las actividades de Investigación y Desarrollo se enfocan generalmente a:

- Desarrollo de nuevos productos o mejorados.
- Descubrimiento de nuevos usos para los productos.
- Desarrollo de procesos de manufactura nuevos y mejorados.
- Desarrollo de usos para productos de desecho.

1.5.1.5. PLANEACION DE LA PRODUCCION.

Uno de los problemas más difíciles a que se enfrenta al operar un sistema de producción es determinar qué tanto producir y cuándo hacerlo. Para resolver este problema, el gerente de producción debe saber cómo predecir la demanda, traducir la demanda en órdenes de producción y usar los dispositivos o auxiliares para la programación cronológica como la gráfica de Gantt.

1.5.1.6. COMPRAS.

Una de las principales funciones del encargado es la compra de insumos materiales, equipo, servicios y suministros adecuados, de calidad y en cantidades adecuadas a los precios correctos y en el momento oportuno. Para solucionar los problemas de abastecimiento de insumos con efectividad, el encargado debe saber cómo se determinan los precios, la forma en que los descuentos a la industria por cantidad y pago de contado afectarán el costo de los insumos. Además de los aspectos analíticos de abastecimiento, el encargado debe saber los aspectos éticos y legales de las funciones de compras.

1.5.1.7. CONTROL DE INVENTARIOS.

Una vez que se han reunido los insumos del producto de un sistema de producción, por lo general se ponen en el inventario de materias primas. Durante el procesamiento, deben ser controlados los inventarios de artículos en proceso; una vez que se han terminado los productos hay inventarios de productos terminados que deben ser controlados. El control efectivo de los inventarios se facilita mediante el uso de dispositivos analíticos, tales como puntos de repedido y fórmulas para la cantidad económica del pedido.

1.5.1.8. CONTROL DE CALIDAD.

Existen varias razones de problemas que causan rechazos o productos defectuosos. Una de las principales causas son los errores humanos, la mala calidad de las materias primas, el ambiente en el cual se elaboran los productos (mala iluminación, ruido, suciedad, etc.) así como también las máquinas y herramientas pueden ser causa de problemas de calidad. Por lo que es necesario que el Gerente de Producción comprenda las curvas características de operación, así como el muestreo de aceptación para resolver este tipo de problemas.

1.5.2. MERCADOTECNIA.

Su meta es crear aquello que el consumidor quiere, desea y necesita y ponerlo a su alcance en el lugar preciso al mejor precio y oportunamente.

La Mercadotecnia investiga y estudia mercados, maneja la publicidad, efectúa las promociones, elabora planes de venta, vende, hace el estudio estadístico de esas ventas, distribuye el producto y vigila empaques y embarques.

1.5.3. FINANZAS.

Tiene como finalidad suministrar el capital que se utiliza en el funcionamiento de aquella y vigila que cada departamento disponga de los medios necesarios para su positivo funcionamiento.

El financiamiento en sí consiste en una cuidadosa planeación para llevar a cabo la obtención de recursos y al mismo tiempo, procurar mantener excelentes relaciones financieras que sirvan de base para una pronta obtención de recursos.

Las funciones financieras de la empresa comprenden la provisión y administración de dinero y de otros activos, sobre los siguientes aspectos:

1.5.3.1. INFORMACION PRESUPUESTARIA.

Esta consistirá en proporcionar a el área de finanzas cada uno de los departamentos de la empresa, los presupuestos sobre los requisitos y gastos financieros esperados.

1.5.3.2. ANALISIS DE INVERSIONES.

Esta función tiene como finalidad que el equipo del departamento de finanzas tome decisiones inteligentes, ya que se requiere de un gran dominio de los conceptos financieros, para que los gerentes de las diferentes áreas de la empresa confien en la información que éste departamento les proporcione y les ayude con sus consejos.

1.5.3.3. PROVISION DE MEJORAS.

Cuando los gerentes de la empresa se enfrentan a si toman o no decisiones respecto a cambios costosos dentro de una o de varias áreas de la empresa deben consultar al área de Finanzas, ya que ésta es la responsable de suministrar el dinero para dicho cambio y por lo tanto, debe de tomar parte en las discusiones para ver si se realizan o no los cambios.

1.5.3.4. PROVISION DE INFORMACION SOBRE LAS CONDICIONES GENERALES DE LA EMPRESA.

El departamento de Finanzas es el responsable de la elaboración de los Estados Financieros de la empresa, ya que éstos le servirán a todas las áreas de la empresa para saber cómo están llevando su función por separado y en conjunto.

1.5.4. RECURSOS HUMANOS.

El área de Recursos Humanos desarrolla y administra políticas para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo.

La función de personal en la empresa está encaminada hacia:

1.5.4.1. RECLUTAMIENTO.

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

1.5.4.2. SELECCION.

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto.

1.5.4.3. INDUCCION.

Consiste en dar toda la información necesaria al nuevo trabajador realizando actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación al grupo de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización.

1.5.4.4. INTEGRACION, PROMOCION Y TRANSFERENCIA.

Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

1.5.4.5. DETERMINACION DE SALARIOS.

Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

1.5.4.6. CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO.

Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

1.5.4.7. SEGURIDAD E HIGIENE.

Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

1.6. RECURSOS.

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos que conjugados armónicamente contribuyan a su adecuado funcionamiento. Dichos elementos se conocen como recursos y se clasifican en:

1.6.1. RECURSOS MATERIALES.

Son aquellos bienes tangibles propiedad de la empresa.

- a) Edificios, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, etc.
- b) Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.

1.6.2. RECURSOS TECNICOS.

Bienes intangibles propiedad de la empresa sirven como herramientas e instrumentos que auxilian en la coordinación de recursos materiales y humanos, como:

- a) Sistemas de producción, sistema de ventas, sistema de finanzas, etc.
- b) Fórmulas, patentes, etc.

1.6.3. RECURSOS HUMANOS.

Trascendentales para la existencia de cualquier empresa, de éstos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

1.6.4. RECURSOS FINANCIEROS.

Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones. Entre los recursos financieros propios de la empresa se pueden citar:

- 1) Dinero en efectivo.
- 2) Aportaciones de los socios.
- 3) Utilidades.

Los recursos financieros ajenos están representados por:

- 1) Préstamos de acreedores y proveedores.
- 2) Créditos bancarios o privados.
- 3) Emisión de valores.

EL INSTRUCTOR

2. EL INSTRUCTOR.

Podemos decir que el instructor es la persona que dirige el proceso de instrucción, teniendo la responsabilidad de lograr los objetivos del aprendizaje que se establecen para un determinado curso de capacitación, por lo tanto, debe ser una persona que reúna ciertas características y obtenga el entrenamiento adecuado; ya que de otra manera no se podrán integrar los objetivos que se han fijado, corriéndose el riesgo de que el instructor pierda credibilidad y liderazgo ante el grupo.

Dentro de la empresa debe de existir una persona capaz de enseñar y guiar al personal para coadyuvar con la dirección al logro de los objetivos de la misma. El poder transmitir y modificar conocimientos, habilidades y actitudes de cada uno de los integrantes de la empresa es la función que desempeña el instructor.

En este capítulo nos enfocaremos a explicar el perfil del instructor que se debe de cubrir para una formación exitosa del mismo. Abarcaremos la definición, su importancia como líder, cualidades, habilidades y actitudes del instructor.

2.1. DEFINICION.

"Persona que posee y mantiene un criterio adecuado para enseñar manteniendo una actitud de superación."

Como ya vimos el instructor es la persona que cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para instruir; pero también es la persona que enseña y guía a otras en la forma óptima de desarrollar sus funciones, manteniendo en éstos una actitud de superación constante, a través del uso adecuado de una serie de recursos personales y materiales necesarios para transmitir dichos conocimientos.

2.2. EL INSTRUCTOR COMO LIDER.

La clave del éxito de todo programa de educación esta basado en la forma en que el instructor se desempeñe como maestro, líder y expositor. La influencia del instructor es básica dentro de la empresa ya que al recurso humano hay que saber tratarlo y por qué no decirlo, manejarlo, para poder alcanzar los objetivos de la misma; y decimos poder alcanzar porque para ello se necesita además la aplicación de otros recursos, que ya se mencionaron en el capítulo anterior (La Empresa).

Existen muchas opiniones en que el medio ambiente funcional (entendiéndose como medio ambiente funcional: edificios, mobiliario y equipo, instrumentos modernos y prácticos) juega un papel importante dentro de la instrucción, pero si el instructor no es eficiente y/o eficaz y sus cualidades como líder dejan mucho que desear todo irá al fracaso, ya que el instructor debe de mantener al grupo interesado y motivado para poder obtener excelentes resultados. Es necesario señalar que para todo instructor es un reto saber manejar a un grupo e instruirlo con éxito.

El instructor como líder deberá:

- 1) Tener personalidad adecuada, aptitud y facilidad para trabajar en grupo, así como transmitir credibilidad y empatía.
- 2) Vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.
- 3) Que perciba y entienda con claridad los objetivos que se deben alcanzar, siendo capaz de definir sus propios objetivos para obtener mejores resultados en la instrucción.
- 4) Tener los conocimientos necesarios, y estar a la vanguardia en su especialidad.
- 5) Ser agente de cambio y superación.
- 6) Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas a tratar.

- 7) Involucrar al grupo en los objetivos del curso y crear un ambiente tal, que sirva de motivación para el grupo.
- 8) Propiciar un ambiente de confianza en donde exista sincero apoyo y compañerismo.
- 9) Organizar su tiempo así como las actividades de aprendizaje.
- 10) Ser capaz de evaluar y comunicar los logros y fallas que existan en el cumplimiento de los objetivos para estimularlos, orientarlos en el desempeño adecuado de sus funciones.

2.3. CUALIDADES DEL INSTRUCTOR.

1) PERSONALIDAD.

Una de las cualidades del instructor es la personalidad (psicosomática) ya sea física y/o mental que lo distingue de los demás, y esta es esencial para tener éxito en cualquier campo de actividad, en donde exista una colaboración estrecha, porque es la suma de todos aquellos elementos que hacen que otra personas le presten atención o no. La personalidad es innata, pero puede desarrollarse mejorando ciertas actitudes de la misma, como son:

- * **Madurez emocional.**
- * **Seguridad personal.**
- * **Sentido de autoridad.**
- * **Presentación personal ante el grupo.**
- * **Actitudes y posiciones corporales.**
- * **Modulación de la voz.**
- * **El uso y manejo adecuado de miradas, manos y expresiones faciales.**

2) PACIENTE Y ABIERTO.

Tener el carácter para escuchar y aceptar errores y poder ayudar a su superación sin enfado y con cordialidad y saber aceptar propuestas de los demás si estas son adecuadas para el beneficio de todos.

3) COMPRENSIVO.

Interesarse por los problemas personales y labores de los integrantes del grupo.

4) OPTIMISTA.

Un instructor debe dar la imagen de agrado por su labor con buen humor.

5) CREATIVO.

Saber allegarse de los temas y materiales apropiados para los integrantes del grupo, según las diversas circunstancias en que se encuentre.

6) HONESTIDAD.

El instructor debe tener conocimiento de los temas que enseña, si no conoce la respuesta de alguna pregunta hecha por el participante, debe admitirlo y encontrar la contestación adecuada lo antes posible.

2.4. EL INSTRUCTOR EN EL AULA.**2.4.1. MANEJO DE LAS SESIONES.**

Es de suma importancia que el instructor desarrolle una serie de actitudes capaces de atraer la atención del participante y que al mismo tiempo, favorezcan la relación del instructor-participante.

Enumeraremos una serie de características que le van a servir de apoyo para el desarrollo del curso:

1) Presentación.

Siempre las primeras impresiones suelen quedarse más fácilmente en los individuos; uno de los aspectos más importantes que el instructor debe dar, es la puntualidad, siendo ésta, la primera carta de presentación hacia el grupo, fomentando la puntualidad en éstos, dando así la impresión de seriedad y de respeto.

En esta fase la presentación de limpieza impecable y un estilo propio de vestir para la ocasión será un apoyo para el logro total de atención.

Para entrar en materia el instructor puede elegir varios caminos que atraigan y despierten el interés de los participantes, por ejemplo: algún mensaje de bienvenida como "Es un honor estar con ustedes" o algún comentario sobre la importancia del curso, alguna anécdota que capte el interés o hacerle una pregunta al grupo para que la capacitación sea más activa.

2) Lenguaje, voz, postura y ademanes.

* **Lenguaje.** Es indispensable que el instructor tome en cuenta la propiedad del lenguaje a utilizar, pensando siempre en el participante, en su nivel cultural, en su interés, experiencia, edad y sexo. El instructor puede valerse de tecnicismos, siempre y cuando sean explicados.

Hay que tener mucho cuidado con los chistes y bromas, ya que hay que saber el momento y la persona a la que se le pueden hacer no cayendo en la ofensa que pase de broma a ironía.

* **Voz.** En cuanto a la voz, es indispensable tener un volumen adecuado, que permita ser escuchado por cada uno de los participantes, sin recurrir al grito. Es importante que el instructor maneje los tiempos de silencios ya que le permitirá dar tiempo a que la información sea mejor comprendida.

* **Los ademanes** permitirán apoyar lo que se está diciendo, dándole más énfasis a lo que se está explicando, éstos no deben ser exagerados ya que implica una distracción a los participantes.

3) Manejo de espacios.

El buen manejo del espacio permitirá crear un ambiente de acercamiento y confianza entre el instructor y los participantes.

Acercarse a los participantes no con la intención de vigilar o supervisar, sino reflejar una mejor participación, atención y convivencia del instructor y los participantes.

* **La postura;** si es de pié, debe caminar pausadamente entre los participantes, el instructor procurará no recargarse en el pizarrón y/o la pared; si está sentado el tronco debe estar recto y la vista al frente, o bien levemente inclinado hacia adelante dirigido hacia el grupo.

2.5. HABILIDADES DEL INSTRUCTOR.

Ante un grupo nos podemos enfrentar:

- * Al comportamiento del grupo como tal.
- * A la conducta individual de cada uno de sus integrantes.

El instructor debe estar consciente de estos dos puntos para poder instruir correctamente al grupo.

2.5.1. COMPORTAMIENTO DEL GRUPO.

El instructor deberá poner atención a los siguientes puntos:

1) CONOCIMIENTO DEL TEMA.

El instructor deberá conocer ampliamente el tema que va a enseñar a otros para poder contestar y aclarar dudas. Todo esto implica una preparación constante apoyándose en lecturas y publicaciones relacionadas con el tema.

2) CONOCIMIENTO DEL PROCESO SISTEMATICO DE CAPACITACION.

El instructor deberá de tomarlo en cuenta, ya que es de suma importancia para ofrecer una buena enseñanza y propiciar un aprendizaje adecuado, como lo veremos en el capítulo cuarto.

3) CONOCIMIENTO DE LOS PARTICIPANTES.

Los instructores deben conocer a los participantes hasta donde sea posible, detectando sus problemas de enseñanza y hacer todo el esfuerzo para ayudarlos, tomando en cuenta el punto de vista del participante.

4) SER EDUCADO.

El instructor no deberá de hacer uso de palabras obscenas o irrelevantes. Si se hace, se pierde dignidad y respeto hacia uno mismo, hacia el grupo y hacia la capacitación.

2.5.2. CONDUCTA INDIVIDUAL.

El instructor debe tener la habilidad de saber tratar a cada persona dentro del grupo según sea necesario, ya que un grupo es heterogéneo, enfrentándose a diferentes personalidades y modos de pensar.

A continuación podemos mencionar las diferentes personalidades a las que se les tiene que hacer frente dentro de un grupo, mencionando posibles soluciones

A) EL SABELOTODO.

Frecuentemente es la persona que quiere impresionar al instructor y al grupo; pretende hacer sentir que sus conocimientos son superiores a los del instructor y el grupo en general, en la mayoría de los casos se trata de presunción o vanidad.

Para este caso lo siguiente puede ayudar:

El instructor no debe permitir al participante absoluta libertad de expresión para no perder ni poner en juego su liderazgo, ni el control sobre el sabelotodo, puede propiciar la participación del grupo para no dejarle espacio a éste. Este comentario debe darse al iniciar el evento: "Todos vamos a tener la oportunidad de exponer nuestro punto de vista", o "Hemos escuchado interesantes comentarios de su parte, pero nos gustaría escuchar a otras personas".

B) EL VETERANO.

Esta persona no acepta las enseñanzas que le imparten porque considera que a su edad ya tiene la suficiente experiencia y conocimientos para su trabajo.

Para este caso lo siguiente puede ayudar:

El instructor deberá aclarar que la edad y la experiencia de los trabajadores al complementarse con los conocimientos del instructor proporciona un mejor desarrollo de la capacitación. El instructor debe resaltar la importancia que tiene la actualización de los conocimientos.

C) EL SILENCIOSO.

Esta persona demuestra pasividad y en algunos casos carece de interés en el curso, pudiendo tener su origen:

- * Que esté interesado en el tema, pero carece de motivación.
- * Que existan dudas y falta de aclaración del tema.
- * No se siente integrado al grupo, por lo que prefiere simplemente estar escuchando.
- * Que tenga complejos.

Para este caso lo siguiente puede ayudar:

Es indispensable no ejercer presión sobre esta persona incurriendo a frases como éstas: ¿Está usted de acuerdo con esta conclusión?" o "Nos gustaría saber su idea al respecto".

D) EL CUATE.

Este tipo de persona es de carácter jovial y que tal vez por su amistad con el instructor adopta el papel de preferido frente al grupo, creando un ambiente de relajación, rompiendo con la autoridad; de este modo relaja el orden y la seriedad que debe de existir durante la capacitación.

Para este caso lo siguiente puede ayudar:

El hacer constantes preguntas a "el cuate" para obligarlo a disciplinarse y estudiar; así como hablarle de "usted" cuando insista en abusar de la confianza y amistad.

E) EL CONTRERAS.

Es aquella persona que desde el inicio de la sesión manifiesta desacuerdo con el instructor y/o con alguno o todos los integrantes del grupo.

Para contrarrestar es bueno saber:

Que este tipo de persona deberá atenderse desde el principio para evitar que contagie al grupo y tome fuerza, dirigir preguntas cerradas y directas para que encuentre la solución.

F) EL SABANITAS.

Es el que frecuentemente llega tarde o que en los recesos se incorpora al grupo, después que la capacitación ya ha iniciado.

Para contrarrestar esto se debe

Indagar primero si existe una razón justificada de su tardanza (esto se hará al final de la sección), o interrumpir la exposición esperando a que tome su lugar y hacer un pequeño resumen de lo tratado.

G) EL ZORRO.

Esta persona puede ser la más peligrosa dentro del grupo, ya que es una mezcla del sabelotodo y el contreras, al principio no interviene, sino que espera pacientemente el momento oportuno para participar y cuando lo hace por lo regular se pone de pie y hace una pausa antes de hablar, busca sentarse al fondo del salón pues desea llamar la atención.

Para contrarrestar esto:

Podemos recomendar lo siguiente: sentarlo cerca del instructor y utilizar preguntas de rebote, preguntándole para que proporcione la respuesta o manifieste sus experiencias.

Con lo anterior podemos percatarnos de que es importante asegurarnos de las actitudes de las personas, el ver que objetivo persiguen, ya sea ánimo de interrumpir, interferir, molestar, deseo de ampliar la información que se está dando o simplemente aclarar dudas sobre el tema.

Sin embargo puede suceder que el ritmo activo y dinámico del curso se vuelva pasivo y silencioso, por diferentes causas como son:

1. Cansancio: Recomendamos improvisar un descanso. aún fuera de lo normal o establecido.

2. Concentración: El grupo está pensando profundamente en los conceptos del curso, debemos romper el silencio e invitar a discutir y señalar conclusiones.

3. Aburrimiento y descontento: Estos dos supuestos constituyen, una oportunidad para revisar lo sucedido anteriormente y encontrar la causa por lo que la gente se aburre o esta a disgusto, por ejemplo:

- * Falta de dinamismo y participación.
- * Falta de ayudas visuales.
- * Que el método elegido no haya sido el indicado o
- * Que el lugar donde se haya impartido la instrucción, no fue el adecuado.

Una solución que podemos dar es el descansar y promover el interés del grupo mediante estímulos que se tengan a mano; lo importante es no mostrar frustración sino entusiasmo.

Es importante que el instructor este presente en los recesos para fomentar el acercamiento instructor-trabajador.

Finalizaremos agregando que el instructor, tendrá que poseer algo más que unas cuantas técnicas y una brillante facilidad para expresarse. Tiene que estar capacitado para investigar, comprender y utilizar las investigaciones realizadas por especialistas; poseer un alto grado de adaptación en el uso de técnicas.

Los objetivos que se persiguen básicamente a través de la capacitación son generar, incrementar y modificar los conocimientos, habilidades y actitudes de todo el personal de una organización a través de su continuo desarrollo.

En el siguiente cuadro se podrá ver claramente las ventajas que se tienen al formar instructores internos dentro de la empresa:

INSTRUCTOR INTERNO	INSTRUCTOR EXTERNO
Tendrá la facilidad de encontrarse en el lugar y en el momento adecuado.	Tendrá que trasladarse el instructor y/o trabajadores, lo que implica costo en cuanto a tiempo, transporte y producción.
La empresa de acuerdo a sus objetivos formará el perfil ideal del instructor atacando las necesidades y carencias que se tengan.	Tiene la desventaja que si no se les da una explicación clara y amplia de las necesidades a cubrir, en cuanto a capacitación de X área y los objetivos que se pretenden alcanzar, estos instructores no llegarán a satisfacer completamente las necesidades, ya que no se encuentran dentro de la empresa para saber cuál es realmente la carencia de capacitación y cuáles puntos hay que atacar.
De acuerdo con la formación que se le dará deberá saber manejar cualquier situación, teniendo como ventaja que conoce al personal con el cual trabaja y sabe su comportamiento y desempeño en sus actividades.	El instructor externo empezará su capacitación sin conocer al grupo por lo tanto perderá tiempo al tratar de identificar la personalidad y desempeño de cada uno.
Todo material didáctico y audiovisual que el instructor elabore, servirá para posteriores capacitaciones dentro de la empresa, siempre y cuando se mantenga actualizado, y si no es así los costos de esta actualización serán menores que el hecho de sustituir todo el material.	Los costos del material didáctico y audiovisual siempre se cobrarán como si fuera nuevo todo el material, aunque ellos utilicen el mismo o parte de éste.
Tiene mayor interrelación con los problemas y necesidades de la empresa, porque se encuentra dentro de ésta.	Desconoce los problemas y necesidades de la empresa, y aunque se los informen, no es lo mismo ver los problemas y necesidades desde adentro, que desde afuera.
Los costos de una capacitación interna, pueden ser altos al principio pero con los resultados productivos quedan amortizados.	Siempre permanecerá en el mismo costo o éste aumentará de acuerdo a la situación del país.
El material didáctico que proporcione el instructor ayuda a la empresa en cuanto a la organización para la elaboración de manuales de procedimientos dependiendo del área a capacitar.	La información que ellos elaboren en la mayoría de las veces es confidencial y sólo proporcionan resultados de la capacitación dada.
El instructor interno puede ser un filtro para detectar anomalías, abusos y conflictos e informar a la persona indicada para tratar dichos casos.	Solo cumple con la función de dar la capacitación, y si detecta conflictos y/o anomalías no les da la importancia que requieren ya que no fue contratado para ello.
El instructor interno tiene motivaciones tales como: status, seguridad y prestigio.	Sus motivaciones son diferentes, y principalmente es: el beneficio económico.

APRENDIZAJE

3. APRENDIZAJE

El aprender es lo que ocurre en el interior de una persona como resultado de una enseñanza formal (camino donde se asimilarán diferentes conocimientos ya sean técnicos, científicos y culturales); o de las circunstancias y ésta se manifiesta a través de la conducta dentro del trabajo, la familia, las reuniones, la escuela y sociedad en general.

El instructor deberá conocer el significado de aprendizaje, ya que por medio de éste proceso, nuestro recurso humano realizará un gran esfuerzo logrando desarrollar su capacidad dentro de diferentes campos, como ya lo habíamos mencionado anteriormente.

En el presente capítulo hablaremos de algunos conceptos de los tipos de aprendizaje, de los elementos del proceso de aprendizaje, de las áreas de aprendizaje y de la motivación en el aprendizaje.

3.1 CONCEPTOS

Según Luis Ferrer Pérez enseñanza es: "La Transmisión de conocimientos a un individuo o individuos, con el objeto de que éste desarrolle su personalidad uniendo todo su saber, aspiraciones y necesidades con el proceso real del desarrollo cultural y social".

En su libro "Saber Enseñar" Roberto Pinto Villatoro, nos dice que en la actualidad existen una clara tendencia que considera el aprendizaje como un proceso en el que se adquieren conductas que no se poseían originalmente... mecanismo con el que la naturaleza nos ha dotado sobre todo para adaptarnos a un medio y lograr la supervivencia.

El aprendizaje es el mejoramiento de lo logrado antes, a base de constancia y práctica.

Cronbach.

Una persona ha aprendido cuando ha modificado algún aspecto de su conducta.
(G. Pérez Rivera)

Por lo tanto podemos decir que la enseñanza es dar los conocimientos a otros para que éstos los asimilen modificando su conducta hacia una situación dada. En cambio el aprendizaje es un proceso gradual, por medio del cual también se dará un cambio no solo en la conducta, sino en conocimientos y habilidades, que al estar practicando continuamente, se logrará el dominio de una actividad determinada.

3.2 TIPOS DE APRENDIZAJE

El hombre cuenta con distintos caminos para poder satisfacer su necesidad de conocimiento continuo de todo lo que le rodea, ya sea aprendiendo a través de la repetición de lo que quiere aprender o mediante la asociación de una respuesta a un estímulo; puede existir el aprendizaje por medio de refuerzos ya sean positivos o negativos o también, cuando el individuo a través de la experiencia aprende hacer las cosas aunque esa experiencia sea negativa o positiva o en caso contrario cuando el individuo logra captar el significado total de un situación asimilándola.

A continuación mencionaremos los cinco tipos de aprendizaje que se dan según Mauro Rodríguez Estrada, en su libro "Formación de Instructores" y posteriormente explicaremos cada uno:

- La simple Memorización.
- El Codicionamiento Clásico.
- El Condicionamiento Operante o Instrumental.
- El Ensayo y Error.
- La Comprensión.

3.2.1 LA SIMPLE MEMORIZACION

Consiste en el almacenamiento de datos y la repetición de éstos sin necesidad de haberlos entendido. Ejemplo la conservación de un número telefónico o una dirección.

3.2.2 EL CONDICIONAMIENTO CLASICO

Este es uno de los más frecuentes en los seres humanos y lo ejemplifica la Teoría de Ivan Pavlov, que dice que a todo estímulo le sigue una respuesta, como al frenar ante la luz roja al conducir un automóvil, en donde la luz roja es el estímulo y el frenar es la respuesta. Cuando por la práctica y el hábito estos movimientos se realizan en forma mecánica.

3.2.3 EL CONDICIONAMIENTO OPERANTE

Este aprendizaje se da cuando a través de un refuerzo positivo o negativo se pretende la modificación de la conducta del individuo. Por ejemplo: El regañar o alabar a una persona dependiendo el desempeño que tenga en determinada actividad.

3.2.4 EL ENSAYO Y ERROR

Es efectuar varias veces una actividad, se puede fracasar en los primeros intentos pero se aprende el camino a seguir para lograr el resultado esperado. Por ejemplo: El armar un rompecabezas.

3.2.5 LA COMPRESION

Es cuando se logra captar el significado total de una situación asimilándola. Ejemplo: Un formula matemática, ya que el instructor da la fórmula, la explica, la sustituye y al hacerlo la está practicando; esto hace que el grupo logre la comprensión o entendimiento de la misma.

3.3 ELEMENTOS DEL PROCESO DE APRENDIZAJE

En el libro "Saber enseñar" de Roberto Pinto Villatoro nos enlista los elementos que constituyen el proceso de aprendizaje y son:

- Memoria.
- Interés.
- Atención.
- Percepción.
- Comprensión.
- Retención.
- Experimentación.
- Repetición.
- Retroalimentación

A continuación mencionaremos cada una de éstas.

3.3.1 MEMORIA: La memoria es un auxiliar del aprendizaje, ya que por medio de ésta se puede almacenar información y repetir lo escuchado sin necesidad de haberlo entendido. La memorización se da en tres momentos:

1. Clasificación.- La información la clasifica el individuo y para que esta se de con mayor facilidad debe ser: Interesante, gradual, progresiva, repetida, etc.

2. Almacenamiento.- Ya clasificada la información el siguiente paso será guardar (Almacenar) la información en la memoria, ésta se va a dar más fácilmente cuando la información es analizada, sintetizada, clasificada y organizada.

3. Recuperación.- Se hará uso de la memoria para recuperar lo que se almacena, es decir, traer esa información cuando se requiera y esta se recupera cuando el recuerdo se da sin tensión, cuando es estimulado, cuando es auxiliado, seleccionado o cuando se reconoce y se refuerza.

3.3.2 INTERES: Despertar y mantener el interés es una de las tareas más importantes de los instructores, ya que el interés es el mejor motivador para el aprendizaje.

El interés es la disposición de aprender de confrontar una situación nueva que exige una respuesta nueva también.

Una persona puede tener dos tipos de aprendizaje:

1) Externo. Cuando a la persona sólo le interesa lograr algo adicional por su trabajo y este puede ser: un aumento de sueldo, un ascenso, un bono adicional, etc.

2) Interno. Se da cuando una persona pretende una superación personal al adquirir nuevos conocimientos o habilidades, esta motivación dura más que la anterior porque impulsa al sujeto a aprender con mayor entusiasmo.

3.3.3 ATENCION: Concentración absoluta de la mente sobre el objeto de aprendizaje, y ésta se recibe por medio de todo tipo de estímulos a través de los sentidos.

El grado de interés que tiene un individuo hacia el objeto de aprendizaje, se dará en proporción al interés que tenga de aprender; esto es, a mayor interés mayor atención.

El instructor al lograr el interés del individuo también logrará que éste se concentre en el curso, por lo que tendrá mayores posibilidades de aprendizaje.

3.3.4 PERCEPCION: Es la primera imagen obtenida por el individuo de lo que lo rodea y de la información que recibe del exterior.

El grado de percepción es diferente en cada persona, por lo que el instructor deberá brindar la información clara y comprensible, para que la percepción sea lo más uniforme posible.

3.3.5 COMPRENSION: Es el entendimiento pleno de la información, este entendimiento se logrará mejor, cuando la información dada se analice, sintetice, ejemplifique y practique.

3.3.6 RETENCION: Es la conservación de la información asociada con ideas, al momento de recordar otras ideas mas fácilmente; en cambio la memorización significa el almacenamiento de datos fijos no comprendidos por lo que se pueden olvidar fácilmente.

3.3.7 EXPERIMENTACION: Es poner en práctica los conocimientos aprendidos, ya que lo que se aprende en teoría se integra totalmente al individuo hasta el momento en que se traduce en acción.

3.3.8 REPETICION: Es realizar varias veces una misma acción hasta lograr el dominio de la misma, esto conlleva a reforzar lo ya aprendido.

3.3.9 RETROALIMENTACION: Es una crítica constructiva recibida generalmente de otras personas hacia la calidad de nuestro trabajo y éstas siempre deberán tener la finalidad de mejorar el desempeño de las personas.

3.4. AREAS DE APRENDIZAJE.

Las posibles conductas que pueden esperarse de una persona como resultado del aprendizaje pueden agruparse en tres áreas:

3.4.1. AREA COGNOSCITIVA.

Es la adquisición de conocimientos teóricos que tienen un determinado nivel de información. Ejemplos: análisis del problema y toma de decisiones.

3.4.2. AREA PSICOMOTORA.

Es la adquisición de destrezas y habilidades manuales que las personas las obtienen mediante el adiestramiento. Ejemplo: la construcción de una mesa.

3.4.3. AREA AFECTIVA. Es la adquisición de nuevas o mejores actitudes, tomando en cuenta el entusiasmo de los individuos al desarrollar una actividad. Ejemplo: cursos para atención al público.

3.5. MOTIVACION EN EL APRENDIZAJE.

Podemos definir a la motivación como todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Uno de los puntos importantes dentro de la capacitación y por lo tanto del aprendizaje es la motivación, ya que siempre ha sido una fuente de preocupación para los gerentes porque, éstos logran que las cosas se hagan a través de otros, y si no pueden motivar a sus empleados para que se hagan las cosas, los objetivos no se alcanzarán.

Una de las tareas más importantes del instructor es ayudar mediante la motivación al individuo durante el proceso de aprendizaje, ya que es indispensable que tenga la suficiente disposición para aprender y se sienta a gusto realizando actividades que lo llevarán al aprendizaje.

En el libro saber enseñar el autor Roberto Pinto Villatoro nos dice "El instructor no proporciona directamente la motivación, sino que la estimula".

A continuación presentaremos diferentes formas de estimular la motivación:

- 1) Comunicar a los participantes los objetivos: cuando los participantes conocen los objetivos de aprendizaje se establece la relación: lo que se espera de los participantes y lo que esperan aprender.
- 2) Propiciar un aprendizaje activo: la enseñanza debe ser gradual, es decir, que vaya de lo fácil a lo difícil pues ésta permitirá mayor comprensión y dará seguridad a los participantes, manteniendo la motivación de ellos.

Es adecuado que el instructor le presente a los participantes casos o problemas que puedan relacionarse con su propia experiencia, ya que esto despierta el interés, traduciéndose en motivación.

3) Utilizar problemas reales: es importante que el instructor conozca la personalidad del grupo ya que al momento de dar cualquier ejemplo, el instructor deberá relacionarlo con la actividad que desempeñe cualquiera de los participantes por lo que difícilmente olvidarán lo que aprendieron.

4) Resumir la información: es recomendable que el instructor al término de cualquier tema, lleve a cabo un resumen que le permitirá corregir errores, lo que le ayudará al reforzamiento de la información, pudiéndolo hacer por medio de cuadros sinópticos, diagramas, demostraciones, etc.

Finalmente la motivación en el aprendizaje puede ser positiva o negativa :

a) La estimulación positiva por incentivos, por persuasión y por alianza, es más eficaz y provechosa que la negativa, hecha por amenazas, gritos, represiones y castigos.

La superioridad de la motivación positiva sobre la negativa es evidente, tanto por el esfuerzo ahorrado como por la superior calidad de los resultados.

b) La estimulación negativa, aunque eficaz hasta cierto punto pero inferior a la estimulación positiva es contra educativa, transformando a los alumnos en inseguros, tímidos, cobardes y violentos; aunque ayudan con alguna eficacia a los objetivos inmediatos de la instrucción es perjudicial a los intereses fundamentales de la educación, en el confortamiento saludable y armonioso de los alumnos.

3.6. MOMENTOS DE LA MOTIVACION

Dentro de la capacitación la motivación se da en tres momentos:

3.6.1. INICIAL: Es aquella que produce en el individuo el primer interés hacia la capacitación, lo pone en buena disposición al individuo con respecto al contenido a tratar.

3.6.2. DURANTE EL PROCESO: Es la que sostendrá a la persona en su esfuerzo, por mantener o afinar la forma de conducta que es necesaria para alcanzar el aprendizaje.

3.6.3. FINAL: Tiene como fin dejar al participante dispuesto para el intento de nuevos aprendizajes; bien sea que haya logrado lo aprendido y deba continuar, o que no lo haya logrado y tenga que realizar un nuevo intento.

3.7. TECNICAS PARA MOTIVAR AL GRUPO.

Las técnicas para motivar al grupo procuran ocasionar y desarrollar posibilidades internas, en estado latente en el alumno, de modo que se le pueda integrar en los trabajos de la clase.

A continuación mencionaremos las principales técnicas para motivar a los alumnos:

3.7.1. CORRELACION CON LO REAL:

El instructor procura establecer relación entre lo que está enseñando y la realidad que los rodea, con hechos de actualidad, tiene la virtud de dar un sentido de autenticidad a las clases.

3.7.2. VICTORIA INICIAL:

El participante es llevado a responder preguntas relativamente fáciles, presentadas con aspectos difíciles. Naturalmente el participante responde con exactitud y entusiasmos por su éxito, y prosigue con atención a los trabajos del curso

3.7.3. FRACASO INICIAL:

Se hacen preguntas aparentemente fáciles, provocando respuestas cerradas. Estas preguntas, deben ser dirigidas principalmente a los alumnos más capaces. Los otros alumnos despiertan ante el fracaso de los mejores, los que a su vez quedan intrigados por sus inesperados errores.

3.7.4. PARTICIPACION DEL TRABAJADOR:

El instructor, por medio de interrogatorios y de situaciones problemáticas interesantes, hace que los trabajadores tomen parte en la capacitación. Su preocupación debe ser desde convertir al trabajador en participante y que no solo sea espectador.

3.7.5. REDUCCION DE LOS FACTORES NEGATIVOS Y AUMENTO DE LOS POSITIVOS:

Es preciso reducir al mínimo, las condiciones desfavorables para la capacitación. Reprimendas, críticas exageradas, comparaciones ridiculizantes, exceso de estudio, injusticias e inseguridad con respecto a las evaluaciones; por el contrario, se debe buscar el aumento de las condiciones favorables, de manera que el trabajador se sienta a gusto reconociendo todo lo bueno que realice en la capacitación.

3.7.6. INTERES POR EL TRABAJADOR:

Consiste en que el instructor se muestre interesado por la personalidad del trabajador, tanto en sus planes de vida como en sus éxitos y dificultades en los estudios.

3.7.7. EXITO

Los trabajos deben ser planeados en función de los trabajadores, para que éstos tengan buenas probabilidades de éxito. Los buenos resultados deben ser dados a conocer cuanto antes a los trabajadores, para que esto los estimule en la capacitación.

3.7.8. APLICAR LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS:

Es recomendable que la teoría sea seguida de aplicaciones prácticas, o aún mejor, que la teoría sea extraída de la práctica.

CAPACITACION

4. CAPACITACION.

Para el instructor, el capacitar será modificar la forma de pensar y formar a un buen trabajador, por lo que éste, deberá basar sus metas a través de la evaluación de los objetivos logrados y no nada más por cumplir el compromiso que tiene con la Ley Federal del Trabajo. El instructor deberá basarse en una preparación ardua en su forma de instrucción, la cual jugará un papel muy importante para su logro, por lo que la presente unidad la basaremos en la Capacitación.

El instructor conocerá plenamente el concepto de capacitación, su contenido educacional, así como comprender el proceso sistemático de capacitación, y entender a la capacitación como un motor para la productividad. El instructor deberá conocer el marco legal porque es la estructura que será su punto de partida para dar la capacitación.

4.1. CONCEPTO.

Capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.¹

Capacitación es todo aquello de carácter más teórico de amplitud mayor y trabajos calificados.

AGUSTIN REYES PONCE

Capacitación es la adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo, que tiene por objeto preparar a las personas de la organización para que se desempeñen eficientemente.

INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACION.

¹ Ibid p. 320

La capacitación en el trabajo, es sinónimo de enseñanza específica para una necesidad específica, de la adquisición de métodos, técnicas, instrumentos y metodología definidos, que incrementan conocimientos, desarrollan destrezas y modifican actitudes concretas para que un trabajador sepa, pueda y quiera desempeñar correctamente una actividad o puesto de trabajo

ROBERTO PINTO VILLATORO.

Debemos entender a la capacitación como un proceso deliberado, sistemático y permanente que permite, a través, de actividades de enseñanza-aprendizaje, transmitir los conocimientos, modificar las actitudes e incrementar las habilidades de los trabajadores, a fin de que desarrollen de manera eficiente y eficaz las dificultades que se encuentren en sus puestos.

Por lo que podemos decir, que la capacitación es una actividad orientada hacia un mejoramiento y superación de los conocimientos, habilidades y actitudes de nuestros recursos humanos, basada en la detección de las necesidades de la empresa.

Por lo tanto, la capacitación debe tener una orientación social y técnica. Es indispensable que la empresa esté consciente de la necesidad que tiene de llevar a cabo la capacitación y no darla sólo porque así lo establece la ley. Es por eso, que por medio de la capacitación vamos a satisfacer en primer lugar, las necesidades actuales de la empresa y al mismo tiempo estaremos previniendo necesidades futuras de capacitación dentro de la misma.

4.2. DIFERENCIA ENTRE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

La Capacitación en todos los niveles es una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una fuente principal de bienestar para el mismo. Por Ley la Capacitación es obligatoria y, dentro de ésta se encuentra el adiestramiento.

La Capacitación es el proceso sistematizado de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, a desarrollar habilidades y a modificar actitudes.

El Adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica de trabajos de carácter muscular o motriz.

La Capacitación proporciona conocimientos y modifica actitudes y da al Adiestramiento aparte de conocimientos, la modificación de habilidades, por lo tanto ambas pueden complementarse.

La Capacitación debemos verla desde tres puntos de vista fundamentales:

- a) La capacitación en aulas.
- b) La capacitación en el trabajo.
- c) La capacitación externa.

La primera es aquella que se lleva a cabo en centros, por instructores internos y externos especializados para ello.

La segunda implica, además de la ayuda que puedan brindar los instructores, la participación del jefe, que es muy importante, puesto que las actividades relacionadas con el trabajo, se transforman en una permanente capacitación para así lograr un desarrollo.

La tercera, es aquella que se realiza, cuando la empresa no cuenta con personal idóneo para brindar la capacitación y envía a sus empleados a tomar cursos fuera de ella, en instituciones especializadas y/o autorizadas y reconocidas para ella.

4.3. PROCESO SISTEMÁTICO DE CAPACITACION.

Los instructores muchas veces no tienen idea sobre los pasos que se dan para elaborar los programas de capacitación, y la falta de conocimiento de la sistematización que rige en una empresa, los desubica del contexto educativo en cuanto a la presentación de sus conceptos y a la aplicación de sus técnicas.

Antes de dar los primeros pasos para capacitar se requiere:

a) Especificar los cambios de conducta que se desean y posteriormente:

- * Definir desde el principio los objetivos cuantificables, con el objeto de diseñar un sistema educacional determinado.

- * Si los objetivos no se han logrado, la falta está en el sistema y no en los participantes.

- * Los resultados de la actuación de los participantes, se debe medir para evaluar lo adecuado del sistema educacional, y si es necesario, para modificarlo.

b) Deberá saber:

- * ¿Quiénes se van a capacitar?

- * ¿En qué se les va a capacitar?

- * ¿Cómo se les va a capacitar?

- * ¿Cómo se van a evaluar los resultados?

4.3.1. PASOS PARA CAPACITAR SISTEMATICAMENTE:

4.3.1.1. NECESIDADES.

Para llegar positivamente a nuestro objetivo en cuanto a la capacitación, debemos precisar las necesidades de ella, las cuales podemos clasificar en presentes o a corto plazo y necesidades a mediano y largo plazo.

La capacitación existe para lograr fines organizacionales y sus respectivos objetivos. Es importante tener un asesoramiento dentro y fuera de la compañía. Determinar las metas que sirvan para capacitar, así como, las personas que van a participar y especificar el contenido de la capacitación. El determinar las necesidades de capacitación requiere de una amplia gama de sucesos que se llevan a efecto en la empresa, como pueden ser:

- * Empleados de nuevo ingreso.
- * Ascensos y promociones.
- * Ausentismo.
- * Rotación y transferencia de personal.
- * Evaluación de personal.
- * Solicitud del empleado.
- * Resultados de encuestas.
- * Por quejas.
- * Expansión de la empresa.
- * Nueva tecnología.
- * Mermas y desperdicios.

La evidencia de las necesidades de capacitación se pueden observar, examinando la estructura de los trabajos en la organización o entrevistando a los empleados.

El determinar las necesidades de capacitación, es un trabajo continuo, que debe ser atendida por los profesionales de la capacitación de personal y por las personas responsables de la administración de la empresa. El presentar los hechos de la necesidad de capacitación, se puede hacer por un profesionalista, pero el entender las implicaciones de los hechos y el actuar sobre ellos, es responsabilidad de la administración. Existen problemas importantes que el director de capacitación debe asegurarse de evitar al intentar establecer la necesidad real que él está tratando de satisfacer, como la de:

- 1) Definir la necesidad real en lugar de un subproblema.
- 2) Puede basar la necesidad demasiado en suposiciones y muy poco sobre hechos verificados.

El maestro Alfonso Siliceo en su libro "Capacitación y Desarrollo de Personal" nos dice que "sólo es justificable y saludable una actividad educativa cuando responde a una necesidad real" y las necesidades se clasifican en:

- Necesidades que tiene el individuo.
- Necesidades que tiene un grupo.
- Necesidades de solución inmediata.
- Necesidades que requieren solución futura.
- Necesidades que requieren actividades formales de entrenamiento.
- Necesidades que requieren actividades informales de entrenamiento.
- Necesidades que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Necesidades que pueda resolver la empresa por sí misma.
- Necesidades que requieran instrucción externa.
- Necesidades que un individuo necesita resolver por sí solo.

4.3.1.2. OBJETIVOS.

Muchas veces nos encontramos con instructores que no tienen una visión clara de lo que persiguen, por lo que surgen los objetivos de instrucción, que serán la aclaración de lo que se pretende lograr al finalizar el curso.

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

Con lo anterior podemos decir que los objetivos de instrucción dan sentido a todas las actividades dentro de una capacitación ya que podemos programar y estructurar adecuadamente el aprendizaje necesario, seleccionar técnicas y materiales didácticos adecuados y evaluar los resultados obtenidos.

Los objetivos se clasifican de la siguiente manera:

A) Objetivos Generales. Son aquellos propósitos que se formulan para todo el plan de capacitación, ya que de ellos se desprenderán las actividades que se deben realizar, estos deben estar de acuerdo con las políticas de la empresa, y dirigirlos a satisfacer las necesidades de la misma.

B) Objetivos Particulares. Son los que queremos alcanzar mediante las actividades a realizar.

C) Objetivos Terminales. Son los que se quieren alcanzar al finalizar la capacitación.

D) Objetivos Específicos. Son los que se pretenden alcanzar al término de cada tema o unidad que integran la capacitación.

Ejemplo: Capacitación de Control de Calidad

Objetivo General: A través de la presente Capacitación, se pretende implantar, así como dar a conocer el proceso de mejoramiento de la calidad.

Objetivo Particular: Al finalizar la primera unidad el capacitando deberá conocer el proceso para el mejoramiento de la calidad.

Objetivos Específicos: El participante al finalizar la primera unidad deberá:

- Definir que es calidad.
- Conocer los requisitos de calidad.
- Establecer los cuatro principios claves de la calidad.

Objetivos Terminales:

Los participantes al término de la capacitación promoverán la calidad a todas las áreas de trabajo.

El instructor es el responsable del logro de los objetivos terminales y específicos, por lo que debe seguir los siguientes pasos para realizar objetivos de instrucción:

- 1) Definir aquella parte de la necesidad que puede ser satisfecha por el sistema de capacitación.
- 2) Describir en términos medibles los hechos observables que se aceptarán como evidencia de haber aprendido a lograr el objetivo.
- 3) Describir las condiciones del medio ambiente bajo las cuales el capacitando desarrollará la conducta deseada que se pretende alcanzar.

4) Definir los mínimos criterios aceptables para satisfacer lo perseguido (conducta).

El desarrollar un objetivo es difícil, ya que se debe estar seguro que el objetivo debe satisfacer la necesidad real. Los objetivos deben formularse en términos específicos y medibles y expuestos a formulaciones subjetivas o cualitativas, llevar a cabo una evaluación que sea realista y válida para saber si se alcanzaron o no los objetivos.

El objetivo deberá establecer, lo que el trabajador será capaz de hacer, y no referirse a cómo se adquirirá esa conducta.

4.3.1.3. FUENTES.

El objetivo de las fuentes es identificar y cuantificar cada una de éstas que contribuyan a los objetivos del programa.

Las fuentes incluyen: personal, programas internos y externos, dinero, factores de actitudes (disposición para aprender, motivación, número de alumnos).

4.3.1.4. LIMITACIONES.

A continuación se presenta un listado de limitaciones que pueden afectar el diseño del sistema:

- Costos.
- Presupuestos.
- Tiempo.
- Horarios.
- Personal.

- Disposición de los participantes.
- Administración, etc.

Hay que identificar las fuentes que limitan, y después determinar si se pueden resolver los problemas que éstas ocasionen.

Se pueden cometer muchos errores en la identificación de las limitaciones:

- 1) Hay que asegurarse que las soluciones no han causado otras limitaciones.
- 2) No se deben ver limitaciones que no existen.

Las limitaciones definen aquellos factores que realmente pueden obstruir al sistema.

4.3.1.5. ALTERNATIVAS.

Alternativas es hacer una lista de selecciones posibles que puedan servir para lograr los objetivos. Se debe identificar más de una alternativa, y éstas deben ser razonables y realistas. El procedimiento para el desarrollo de las alternativas comienza por comprender:

- * ¿Quién está haciendo qué?
- * ¿Cómo se está haciendo?
- * ¿Tener idea de las posibles fuentes a utilizar, y tener una lista de todas las ideas sugeridas, y si éstas no son suficientes, reunir más datos.

4.3.1.6. SELECCION.

Es la evaluación sistemática de todas las alternativas en términos de los objetivos, las fuentes y las limitaciones; para seleccionar la mejor alternativa, es decir, lograr el objetivo con el costo más bajo.

Procedimiento de selección:

- 1) Se debe definir el criterio para evaluar cada alternativa.
- 2) Se debe establecer un método cuantitativo para realizar cada alternativa.
- 3) Se debe evaluar la selección de la alternativa.
- 4) Se debe seleccionar la mejor alternativa a probar.

4.3.1.7. REALIZACION.

Realizar es pensar cómo se debe comunicar la decisión a las personas afectadas, y cómo éstas personas afectadas puedan ser motivadas a la acción.

Procedimiento de Realización:

- 1) Se debe realizar un curso de acción donde se muestre: Quién, Qué, Cuándo, Donde, Cómo y Porqué son apropiados.
- 2) Se debe establecer un plan para evaluar el programa (establecer un programa piloto y dónde es posible reducir el riesgo).
- 3) Establecer lo que sea necesario para evaluación y el reciclaje.
- 4) Introducir el programa con apoyo de la Dirección y de un clima apropiado para su aceptación.

5) Llevar a cabo un programa con seguridad.

El éxito de la realización, es altamente dependiente de un análisis cuidadoso del clima de la organización en cualquier aspecto y tiempo.

4.3.1.8. EVALUACION.

La evaluación, es determinar si los objetivos especificados inicialmente fueron alcanzados o no. Este es un punto importante, ya que se puede determinar si el programa de capacitación realiza lo estipulado.

Procedimiento de evaluación:

- 1) Se volverá a revisar los objetivos fijados.
- 2) Realizar pruebas válidas y confiables, las que se requieran para establecer si se han cumplido los objetivos o no.
- 3) Interpretar los resultados, tanto cuantitativos como cualitativos.

Un punto importante es que el director de capacitación tenga un sistema básico que le ayude a solucionar aparentes problemas de capacitación, evaluar antiguos programas de capacitación y desarrollar nuevos programas.

El modelo de capacitación puede ser susceptible de modificaciones según las políticas, normas reglas, tanto formales como informales de toda empresa. El instructor debe familiarizarse con los programas de capacitación, para su mejor aplicación.

4.4. CONTENIDO EDUCACIONAL.

La capacitación se realizará en sus cuatro elementos:

- * Inducción.
- * Adiestramiento.
- * Capacitación.
- * Desarrollo.

4.4.1. INDUCCION.

La inducción significa proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores

GARY DESSLER.

Es decir proporcionar conocimientos elementales y básicos para la introducción a la empresa.

Ejemplo:

- Historia de la organización.
- Prestaciones, Días de pago.
- Ubicación de servicios: Comedor, Baños, Consultorio médico.

4.4.2. ADIESTRAMIENTO.

Es proporcionar destrezas en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

FERNANDO ARIAS GALICIA

Por lo tanto son las habilidades y actitudes necesarias para desempeñar el puesto.

Ejemplo:

- Manejo y conocimiento mecánico del mobiliario y equipo de trabajo.

4.4.3. CAPACITACION.

Es la adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo que tiene por objeto preparar a las personas de la organización para que se desempeñen eficientemente

INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACION.

Es decir, que son conocimientos más amplios que se requieren para que se realicen los trabajos eficazmente.

Ejemplo:

- Cursos de sistemas de trabajo.
- Cursos de Idiomas.
- Cursos de computación.

4.4.4. DESARROLLO.

Es la formación necesaria para crear y desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, hábitos morales, sociales, de trabajo, que no pueden darse en la capacitación y sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, ordenado y decidido.

AGUSTIN REYES PONCE.

Implica la educación formal a largo plazo y de adquisición de principios, fundamentos, bases, fórmulas y conocimientos generales.

Ejemplo:

- Juegos de negocios.
- Administración de personal, mercadotecnia, finanzas, etc.
- Conocimiento de Lenguajes.

4.5. LA CAPACITACION MOTOR DE LA PRODUCTIVIDAD.

El concepto de productividad está estrechamente ligado con la calidad del producto, de los insumos y procesos. Un elemento importante es la calidad en la mano de obra, su manejo y condiciones de trabajo. Las actitudes hacia el trabajo y el rendimiento podrán mejorar si existe una participación de los empleados en la realización de las metas y en los beneficios de la productividad.

Todo lo anterior se puede lograr mediante una adecuada capacitación que se le proporcione a los trabajadores en beneficio de ellos mismos y por lo tanto de la empresa.

4.5.1. DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD.

La productividad puede definirse como la relación entre producción e insumo. Esta definición vale para una empresa, una industria o toda la economía. Más sencillamente, la productividad, en el sentido que vamos a utilizar no es más que el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado en la producción. Estos recursos pueden ser:

- * Humanos.
- * Materiales.
- * Técnicos.
- * Financieros.

O cualquier combinación de los mismos.

Por consiguiente, elevar la productividad significa producir más con el mismo consumo de recursos o bien, producir la misma cantidad, pero utilizando menos recursos, de modo que éstos puedan dedicarse a la producción de otros bienes.

La productividad también debe examinarse desde el punto de vista social y económico, es decir, la productividad se da con el mejoramiento y la calidad de la mano de obra, llevando esto a mejores niveles de vida.

4.5.2. RELACION ENTRE EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA ELEVACION DEL NIVEL DE VIDA.

Por nivel de vida, de acuerdo con el punto de vista económico, se entiende el grado de bienestar material de que dispone una persona, clase social o la sociedad para sustentarse y disfrutar de su existencia.

Las necesidades esenciales que deben satisfacerse para que el nivel de vida alcance un mínimo aceptable son:

- * Alimentación suficiente para reparar las energías consumidas diariamente.
- * Vestido. Suficiente ropa y calzado para poder estar protegido contra la intemperie.
- * Alojamiento. Que reúna las condiciones necesarias para proteger del medio ambiente así como contar con todos los servicios necesarios como: agua potable, luz y gas.
- * Seguridad. Protección contra el robo o la violencia.
- * Servicios esenciales. Obras de saneamiento, asistencia médica, transportes públicos, así como servicios educativos y culturales.

Toda comunidad debe, a la larga ser capaz de sostenerse a sí misma. El nivel de vida alcanzado dependerá de lo que logre el ciudadano con su propio esfuerzo.

Cuanto mayor sea la producción de bienes y servicios en cualquier comunidad, más elevado será el nivel de vida de su población.

Existen dos medios principales para acrecentar la producción de bienes y servicios: el primero consiste en aumentar el número de trabajadores ocupados; el segundo, difundir la productividad.

4.5.3. CONDICIONES NECESARIAS PARA EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

Para elevar la productividad al máximo se precisa la acción de todos los sectores de la comunidad: gobiernos, empleadores y trabajadores.

Los gobiernos pueden crear condiciones favorables a los esfuerzos de los empleadores y de los trabajadores para aumentar la productividad para ello se precisa, entre otras cosas:

*Disponer de programas equilibrados de desarrollo económico.

*Adoptar las medidas necesarias para mantener el nivel de empleo.

* Tratar de crear oportunidades de empleo para los desempleados o subempleados y para los que pudieran quedar sin empleo como consecuencia de mejoras de la productividad en determinadas industrias.

4.5.4. PRODUCTIVIDAD Y CAPACITACION.

La productividad laboral se da por tres factores:

- 1) Elementos materiales.
- 2) Las personas.
- 3) Los sistemas.

Es importante resaltar que mientras nuestro recurso humano cuente con mayores habilidades, destrezas y actitudes; mas podrán aportar a la producción.

El ser humano tiene la característica que es sujeto a ser educado, capacitado y abierto al cambio, siempre y cuando sea bien motivado y guiado.

En México y otros países de Latinoamérica la capacitación ha sido deficiente, por lo cual el recurso humano no tiene un buen rendimiento, y la productividad es poca y en muchas ocasiones no existe. Y es por lo anterior, que muchos países (Estados Unidos, Canadá, Europa y países orientales), nos llevan mucha ventaja.

En México a partir del Gobierno de Luis Echeverría (1970-1976) se quiso remediar por decreto, la gran deficiencia que existía en las empresas, por lo cual surgió la capacitación obligatoria, controlada y vigilada por la autoridad civil (Secretaría del Trabajo y Previsión Social).

Al ser por decreto obligatoria la capacitación, esta se ha convertido en una práctica legalista y burocratizada; es decir, una enseñanza rutinaria y muy atrasada.

Un país no se desarrolla, sino se toma como punto de partida y de apoyo la producción de sus habitantes, y que sólo la educación es el camino más seguro hacia el progreso.

Es por eso que podemos decir que la capacitación, no es un gasto, sino una inversión.

La capacitación tiene dos aspectos:

- La capacitación técnica.- Se refiere al manejo de las cosas (maquinaria y equipo) un ejemplo podría ser el uso de un automóvil eléctrico.
- La capacitación humanística.- Se refiere a los aspectos personales, por ejemplo cursos de manejo de conflictos, de integración, etc.

La realidad de la capacitación en México nos lleva a dos caminos diversos entre sí: el de los trabajadores de bajos niveles socioeconómicos y culturales y de los dirigentes.

El primero es el de los trabajadores de bajos niveles socioeconómicos, que se sienten satisfechos de saber como hacer para llenar el mínimo de requerimientos que le pide la empresa y conservar su trabajo.

El segundo, es el de los profesionales y ejecutivos en general (jefes, gerentes y directores), que buscan mantenerse a la altura de los negocios internacionales y de la tecnología de punta.

4.6. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION.

En la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 123 nos habla de:

Art. 123.- Apartado A fracción XIII y XXI.

Fracción XIII.- Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligados a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley

reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

Fracción XXI.- La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las Autoridades Federales en los asuntos relativos a... "La aplicación de las disposiciones del trabajo... respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores... para lo cual las Autoridades Federales contarán con el auxilio de los estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local".

LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

Art. 7

... el patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate.

Título segundo.- Relaciones individuales del trabajo.

Art. 25.

Fracción VII.- El trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley.

Título cuarto.- Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones.

Art. 132.

Son obligaciones de los patrones:

Fracción XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

Fracción XXVIII.- Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deben integrarse en cada centro de trabajo.

Art. 132-A.

Todo trabajador tiene derecho de recibir capacitación y adiestramiento dentro de 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.

Art. 153-A.

Todo trabajador tiene derecho de que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad estos planes de capacitación deben de estar aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153-B.

Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación se podrá impartir dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especializados, contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien, mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y los patrones cubran las cuotas respectivas.

Art. 153-C.

Las Instituciones o escuelas que deben impartir capacitación o adiestramiento y su personal, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153-D.

Los planes y programas podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Art.153-E.

La capacitación o el adiestramiento, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que el patrón y el trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera, así como el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación desempeñada.

Art.153-F.

Su objetivo será:

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

Art. 153-G.

Durante el tiempo en que el trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que van a desempeñar, prestará su servicio conforme a las condiciones generales del trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Art.153-H.

Los trabajadores están obligados a:

- I.- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte de la capacitación y adiestramiento.
- II.- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación.
- III.- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes que sean requeridos.

Art.153-I.

En cada empresa se constituirán las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento integrada por igual número de trabajadores y del patrón (representantes), las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se imparten para mejorar la capacitación y adiestramiento.

Art.153-J.

Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integran y funcionan oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal.

Art.153-K.

Los comités que formen parte de dos comités nacionales de capacitación y adiestramiento tendrán facultades para:

I.- Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.

II.- Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.

III.- Promover sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo.

IV.- Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

V.- Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate.

VI.- Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas e los conocimiento y habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Art.153-L.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Art.153-M.

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación.

Art.153-N.

Dentro de los quince días siguientes a la revisión del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación los planes y programas de capacitación, las modificaciones que se hayan convenido de planes y programas, ya implantados,

Art.153-O.

Las empresas que no cuenten con contrato colectivo de trabajo deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los planes y programas de capacitación de común acuerdo con los trabajadores, que hayan decidido implantar.

Art.153-P.

El registro de que trate el Art. 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

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

II.- Acreditar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social tener los conocimientos sobre los procedimientos tecnológicos.

III.- No estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso en los términos del Art. 3 fracción IV de la Constitución.

ART. 153-Q

Los planes y programas deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años.
- II. Comprender todos los niveles y puestos existentes en la empresa.
- III. La etapas durante las cuales se impartirá la capacitación al total de los trabajadores de la empresa.
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores.
- IV. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.
- IV. Aquellos otros que se publiquen en el "Diario Oficial de la Federación".

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

ART. 153-R

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes a dichos planes y programas; y si no es así y estos no fueron objetados por la autoridad laboral dentro de sesenta días hábiles, se entenderán definitivamente aprobados.

ART. 153-S

Cuando el patrón no presente los planes y programas a la autoridad laboral dentro del plazo correspondiente o aún presentados éstos no se lleven a cabo serán sancionados (ver Art. 878 L.F.T.)

Art. 153-T

Los trabajadores que hayan aprobado los cursos de capacitación, tendrán derecho a que se expidan las constancias respectivas, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa.

Art. 153-U

Cuando un trabajador se niega a recibir la capacitación por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto, y el inmediato superior, deberá comprobarlo documentalmente y aprobar los exámenes que lo certifiquen; y si es así se le extenderá la constancia de habilidades laborales.

Art. 153-V

Las listas de constancias que reciban los trabajadores la empresa las deben de enviar a U.C.E.C.A., para su registro y control, dichas constancias surtirán plenos efectos para fines de ascenso dentro de la empresa.

Art. 153-W

Los certificado, diplomas, títulos o grados que expida el Estado sus organismos descentralizados o los particulares, tendrán reconocimiento oficial.

Art. 153-X

Los trabajadores y patrones, tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y Colectivas que se deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento.

Art. 159

Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor a 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonadamente, por el trabajador de la categoría inmediato inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior están capacitados, el ascenso corresponderá a quién haya demostrado ser más apto y que tenga mayor antigüedad.

LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

Art. 40.

A la S.T. y P. S. corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

...VI. Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad del trabajo requieran los sectores productivos del país en coordinación con la S.E.P.

DISEÑO DE CURSOS

5. DISEÑO DE CURSOS.

En el proceso de planeación de la instrucción la parte más laboriosa es el diseño de curso, estos siempre estarán apoyados en una buena determinación de necesidades de capacitación, ya que dichos cursos estarán dirigidos a prevenir o solucionar problemas, satisfaciendo así la necesidad que los creó o pudo haberlos creado. Si queremos que el curso de instrucción sea realmente efectivo se debe planear cuidadosamente definiendo los objetivos, los procedimientos más adecuados, el orden del material didáctico, así como la distribución del tiempo que se tomará en cada actividad.

Para diseñarlos, se deben de tomar en cuenta ciertos criterios que servirán al instructor para determinar las acciones que los llevarán a alcanzar los objetivos planteados.

5.1. DEFINIR LA NECESIDAD O PROBLEMA QUE JUSTIFIQUE EL CURSO.

Una actividad educativa es positiva cuando responde a necesidades reales, del individuo, del grupo, y de acuerdo a su solución inmediata o futura. Por ello un curso estará justificado cuando responda y cubra esas necesidades detectadas.

5.2. CRITERIOS DE DISEÑO.

Según Roberto Pinto Villatoro, en su obra "Saber Enseñar" los criterios de diseño son:

CRITERIOS DE DISEÑO:

Niveles Jerárquicos:

Operativo.

Mandos Intermedios.

Administrativos.

Gerenciales.

Técnicos.

Objetivos:

Generales.

Departamentales.

Específicos.

Y por su tiempo:

Largo plazo.

Mediano plazo.

Corto plazo.

Características de los participantes:

Edad.

Sexo.

Escolaridad

Trabajo que desempeñan.

Número de participantes.

Antigüedad en la empresa y en el puesto.

Características Laborables:

Condiciones de trabajo.

Otras Causas del problema que origina el curso.

Condiciones de tiempo:

Jornada de trabajo.
Periodos de descanso.
Horarios de Estudio y Prácticas.

Condiciones materiales:

Espacios
Recursos didácticos
Maquinaria y Equipo

A continuación explicaremos cada uno de los criterios ya mencionados:

5.2.1. NIVELES JERARQUICOS.

La mayoría de las veces los cursos son dirigidos a un nivel específico dentro de la empresa ya sea gerenciales, administrativos y operativos, sin embargo hay que tomar en cuenta que no se puede diseñar un mismo curso para trabajadores de línea y gerentes, porque es indispensable tomar en cuenta la formación académica, experiencia y tipo de trabajo que desempeñen, así como tecnicismos que se manejan.

5.2.2. OBJETIVOS.

Todo curso debe tener una meta a alcanzar y objetivos a lograr; dependiendo del problema que se trate resolver, primeramente se deberán fijar objetivos que respondan al motivo principal por el que se elabora el curso, por lo que éstos deben ser claros, precisos, realistas y evaluables.

5.2.3. TIPOS DE PARTICIPANTES.

Al momento de decidir dar un curso, el instructor debe saber a quién será dirigido, ya que éstos pueden ser trabajadores de nuevo ingreso o personal que ya se encuentra laborando dentro de la empresa. También es necesario tomar en cuenta la edad, sexo, escolaridad, el trabajo que realiza, años de servicio y número de participantes.

La decisión final sobre el número de capacitados dependerá de la materia y de otras circunstancias como los recursos económicos, el tamaño del local y la importancia del trabajo que realizan los trabajadores.

5.2.4. CARACTERISTICAS LABORALES.

Como ya se vio anteriormente la capacitación surge para responder a una necesidad, por lo que el instructor debe conocer la actividad realizada por cada uno de los trabajadores a capacitar y diseñar su curso cubriendo los requisitos indispensables para llevar a cabo dicha actividad, o para la actualización de nuevos métodos de trabajo.

5.2.5. CONDICIONES DE TIEMPO.

Es indispensable el factor tiempo ya que dependiendo de la optimización de éste, el éxito de un curso de capacitación dependerá de su aprovechamiento.

Generalmente al instructor le es asignado cierto número de horas para que lleve a cabo su curso, por lo que se ve obligado a distribuir el tiempo entre cada una de las actividades programadas.

5.2.6. CONDICIONES MATERIALES.

Es indispensable que el instructor se allegue de los medios necesarios para llevar a cabo la instrucción incluyendo el material, equipo y los recursos didácticos que empleará en la instrucción; así como conocer el espacio donde llevará a cabo la capacitación.

5.3. LISTA DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DISEÑO DE UN CURSO.

A continuación mencionaremos el procedimiento que a nuestro criterio se sigue para diseñar un curso:

- 1) Contextualizar el curso.
- 2) Determinar objetivos.
- 3) Características del grupo.
- 4) Determinar conductas iniciales.
- 5) Jerarquizar contenidos.
- 6) Distribuir el tiempo.
- 7) Determinar técnicas de instrucción.
- 8) Diseñar materiales didácticos.
- 9) Evaluación.
- 10) Elaborar la guía de instrucción.
- 11) Redactar el manual de instrucción.

5.3.1. CONTEXTUALIZAR EL CURSO.

En este punto se tendrá que obtener toda la información necesaria para estructurar el curso.

5.3.1. CONTEXTUALIZAR EL CURSO.

En este punto se tendrá que obtener toda la información necesaria para estructurar el curso.

El instructor deberá de aplicar sus conocimientos y habilidades para obtener la información, interpretándola y asimilándola de la mejor manera para poder transmitirla.

Ejemplos:

- Investigación Documental.

Fuentes internas: Apuntes, consultas a otros instructores.

Fuentes externas: Libros, revistas, centros de investigación, etc.

- Investigación de Campo.

Entrevistas.

Observación.

Encuestas, etc.

5.3.2. DETERMINAR OBJETIVOS.

Nuestra perspectiva es la de un instructor que ya tiene decidido dar tal curso en un área determinada. Lo cual llevará a su vez a diseñar cuidadosamente:

- * Los objetivos de la capacitación.
- * El temario.
- * El grupo de estudiantes.
- * Los métodos y técnicas.
- * Los métodos educativos complementarios.
- * El sistema de evaluación.

No solo cada tema, sino también cada grupo exigirán objetivos particulares y específicos. A continuación se presentan algunos objetivos generales que tienen un amplio valor humanístico y formativo en cualquier contexto:

- * Que los participantes de la capacitación acepten la responsabilidad de sus propios comportamientos.
- * Aumentar su habilidad para reunir información en las áreas que afecten su trabajo.
- * Aprender a reconocer, y luego a superar sus propios prejuicios.
- * Adquirir hábitos de cooperación y colaboración.
- * Relacionar cada aprendizaje con las áreas afines.
- * Desarrollar la capacidad de análisis.
- * Desarrollar la capacidad de síntesis.
- * Mejorar su capacidad de expresarse.
- * Adquirir confianza en sí mismos.

El objetivo particular es aquel que define los propósitos del curso. El objetivo específico es la descripción precisa de las conductas en el capacitando.

5.3.3. CARACTERISTICAS DEL GRUPO.

Al momento de decidir dar un curso, el instructor debe saber a quién será dirigido, ya que éstos pueden ser trabajadores de nuevo ingreso o personal que ya se encuentra laborando dentro de la empresa, también es necesario tomar en cuenta la edad, sexo, escolaridad, el trabajo que realiza, años de servicio y número de participantes.

La decisión final sobre el número de capacitandos dependerá de la materia y de otras circunstancias como los recursos económicos, el tamaño del local, la importancia de la actividad que realizan los trabajadores.

5.3.4. DETERMINACION DE CONDUCTAS INICIALES.

El instructor, debe percatarse de las expectativas que los participantes tengan y de su disposición inicial respecto al curso, de acuerdo a las características del grupo.

5.3.5. JERARQUIZAR LOS CONTENIDOS.

El jerarquizar los temas del curso, implicará definir y ubicarlos dentro del contexto del curso, se deberá buscar siempre una unión y claridad entre un tema y otro, por lo que esto se hará de forma progresiva, es decir, de menor a mayor importancia y/o de menor a mayor dificultad. Todo esto debe seguir una secuencia para facilitar al participante el aprendizaje, por lo que al final le permitirá relacionar cada uno de los temas.

5.3.6. DISTRIBUIR EL TIEMPO.

Es indispensable el factor tiempo ya que dependiendo de la optimización de éste, el éxito de un curso de capacitación dependerá de su aprovechamiento.

Generalmente al instructor le es asignado cierto número de horas para que lleve a cabo su curso, por lo que se ve obligado a distribuir el tiempo entre cada una de las actividades programadas.

Es necesario considerar para la distribución del tiempo, la importancia de los temas y actividades para darles mayor énfasis a aquellos de mayor importancia y dificultad, para evitar que algunos de éstos se vean en forma superficial, y así aprovechar el tiempo de la mejor manera.

5.3.7. DISEÑO DE TECNICAS DE INSTRUCCION.

Después de haber determinado todo lo anterior, se procede a elegir las técnicas, entendiendo como técnica grupal, los medios o los métodos empleados para organizar y desarrollar la actividad del grupo. Las técnicas de grupo facilitarán en gran medida la tarea de los instructores; la elección de técnica de grupo adecuada le corresponde al instructor del grupo.

Para la selección de una técnica de capacitación depende de varios aspectos:

- * La naturaleza de las tareas.
- * La experiencia que hay que obtener.
- * El número de empleados a capacitar.
- * Los recursos de la empresa.

Este punto se explicará más a fondo en el capítulo seis "Dinámica de Grupo".

5.3.8. DISEÑO DE MATERIALES DIDACTICOS.

Los materiales didácticos, son auxiliares importantes de la comunicación entre el instructor y los participantes, tomando en cuenta el nivel de conocimientos, habilidades y cultura de los mismos.

Este punto se ampliará en el capítulo ocho "Paquete Didáctico".

5.3.9. EVALUACION.

La evaluación es un proceso que le va a permitir al instructor obtener información para analizar y medir los cambios de conducta que se plantean en los objetivos de instrucción.

La evaluación es muy importante en la instrucción, debido a que nos va a permitir verificar y retroalimentar las actividades que dirige el instructor, así como detectar aspectos positivos o negativos de los programas, lo que va a permitir corregir y superar constantemente éstos.

5.3.9.1. MOMENTOS DE LA EVALUACION.

La evaluación puede darse en cuatro momentos en la instrucción: antes, durante, al final y después de dar un curso.

Con base en los cuatro momentos citados anteriormente se presentan a continuación seis tipos de evaluación:

MOMENTOS DE LA EVALUACION	TIPOS DE EVALUACION
Antes	Diagnóstico.
Durante	De ajuste.
Final	De impacto o reacción. De adquisición de conocimientos.
Posterior	De cambios de conducta. De resultados.

5.3.9.1.1. EVALUACION DE DIAGNOSTICO.

Este tipo de evaluación se debe dar antes del curso o durante la primera fase de éste, para medir el grado de conocimientos, habilidades y actitudes que el asistente posee y la forma de aplicarlas a su trabajo.

5.3.9.1.2. EVALUACION DE AJUSTE.

Esta evaluación se da durante un curso, por lo que el instructor deberá observar, conocer y verificar que los objetivos del curso se estén cumpliendo, así como realizar las modificaciones necesarias para alcanzar el o los objetivos del curso.

5.3.9.1.3. EVALUACION DE IMPACTO O REACCION.

En esta evaluación el participante expresa su opinión ya sea en forma verbal o por escrito sobre: lo que aprendió o no, la metodología, el instructor y en general, todo el curso. Pueden utilizarse cuestionarios si es en forma escrita.

5.3.9.1.4. EVALUACION DE ADQUISICION DE CONOCIMIENTOS.

También puede realizarse al final del curso, por lo que el instructor comprueba si el participante adquirió información y si posee habilidades para saber si se cumplieron los objetivos.

5.3.9.1.5. EVALUACION DE CAMBIOS DE CONDUCTA.

Para llevar a cabo este tipo de evaluación se requiere realizar un seguimiento del curso, en donde el instructor pueda verificar que los conocimientos y habilidades adquiridos por el participante, sean empleados en su trabajo, para poder comprobar si efectivamente hubo aprendizaje, es decir, que exista un cambio en el participante en su forma de trabajar.

5.3.9.1.6. EVALUACION DE RESULTADOS.

Este tipo de evaluación califica más al instructor que al participante, le va a permitir al instructor conocer lo que pensaron los participantes de él, por lo que el instructor puede realizar cambios en cursos posteriores, para rediseñarlos y mejorarlos.

5.3.9.2. INSTRUMENTOS DE EVALUACION.

De acuerdo con los objetivos se seleccionará los instrumentos de evaluación, basándonos la mayoría de la veces en nuestro criterio, experiencia y objetividad personal; para evaluar a los participantes mediante la observación, su participación en encuestas y entrevistas y cuando se trata de evaluar más formalmente el aprendizaje, se hará por medio de pruebas.

5.3.9.2.1. Observación. El instructor podrá evaluar de una manera un poco informal sin que el participante se da cuenta de esto, su desenvolvimiento y si hay o no algún cambio de conducta, conocimientos o habilidades.

5.3.9.2.2. Encuesta. La encuesta está encaminada a una forma de autoevaluación del aprendizaje, para saber que tantos conocimientos o habilidades adquirió durante el curso. La encuesta tiene una gran desventaja, ya que puede resultar

poco confiable puesto que las respuestas pueden no ser del todo sinceras por el temor de que el resultado le perjudique en su trabajo

5.3.9.2.3. Entrevista. Es una plática entre el instructor y los participantes, por medio de la cual se obtendrá información acerca de la experiencia laboral, de las expectativas y de su interés por obtener conocimientos nuevos.

5.3.9.2.4. Pruebas. Se incurre a las pruebas para realizar una evaluación mas formal y estas pueden ser:

a) Pruebas objetivas: Estas pruebas pueden ser de respuesta abierta cuando, al participante se le pide responder con sus propias palabras; o de respuesta cerrada cuando se quiere probar su capacidad de síntesis y el instructor pedirá que la respuesta a cierta pregunta sea breve.

b) Pruebas de respuesta cerrada: Son aquellas pruebas que tienen respuesta única y que son hechas de antemano. Las formas mas comunes son:

Canevá: Pruebas en el que el participante solo debe escribir una palabra o un concepto breve, en un espacio en blanco destinado para ello. Ejemplo:

En el año de _____ fue descubierta América.

c) Pruebas de complementación. Pruebas formadas por reactivos que expresan conceptos incompletos que el participante deberá completar o redondear:

Hay aprendizaje cuando se presenta_____.

d) Pruebas de respuesta guiada. En estas pruebas las respuestas se encuentran dadas y así el participante solo elige y relaciona, las formas más comunes son:

Respuesta alterna: En este tipo de pruebas, el participante se limita a contestar SI o NO o VERDADERO o FALSO a una serie de afirmaciones dadas.

Opción Múltiple: Es cuando se presentan dentro de una pregunta varias respuestas en donde el participante sólo deberá marcar la correcta.

Correspondencia: Estas pruebas constan de dos columnas, en donde en una se encuentran las preguntas y en otras las respuestas, el participante deberá relacionarlas de modo que sean correctas.

Ordenamiento: En estas pruebas el participante ordenará una serie de conceptos de acuerdo a lo pedido por el instructor: Orden de importancia, Orden cronológico, Secuencia por procedimiento, etc.

Subrayado: Es cuando al participante se le proporciona un texto, que deberá leer y subrayar lo que esté mal, lo que esté correcto, lo más importante etc., según lo que pida el instructor.

e) Pruebas Prácticas o de Ejecución. Estas pruebas se refieren a la evaluación de las habilidades manuales u operativas, la prueba consistirá fundamentalmente en la observación del desempeño que el participante tendrá en alguna máquina, instrumento o proceso operativo.

5.3.10. GUIA DEL INSTRUCTOR.

Como nos dice el autor Roberto Pinto Villatoro en su libro "Saber Enseñar" " La guía del instructor es un mapa en donde se especifica paso a paso todas las actividades tanto del instructor como de los participantes.

Podemos ver que la guía del instructor representa una herramienta muy importante para el desarrollo del curso, ya que servirá para seguir el camino adecuado para lograr el objetivo deseado.

Esta guía sirve únicamente para el instructor, ya que define las actividades que tendrá dentro del curso, el tiempo, las técnicas y los recursos didácticos que utilizará.

A continuación mencionaremos los puntos que a nuestro criterio deberá contener la guía del instructor:

Título y Número de la sesión.

Tiempo total de la sesión y por cada actividad.

Objetivo Específico.

Temas y Subtemas.

Áreas de aprendizaje.

Técnicas de grupo.

Materiales Didácticos.

Paquete Didáctico.

Actividades de Evaluación.

5.3.11. MANUAL DEL INSTRUCTOR.

El Manual del Instructor es un folleto que describe los pasos o actividades que debe ir desempeñando el instructor en cada uno de los eventos del curso de que se trate.

Manual lo podemos definir como un documento detallado que contiene en forma ordenada y sistemática, información acerca de la capacitación para el instructor y los participantes, que contiene una información más amplia para comprender por qué se propuso ese curso, cómo se llevará a cabo, cuáles son las metas los materiales a utilizar, la metodología a seguir etc.

A continuación se presentará un cuadro en donde se explicarán los elementos principales que constituyen el manual de instrucción:

ELEMENTOS PRINCIPALES QUE CONSTITUYEN UN MANUAL DE INSTRUCCION.

1. Nombre del curso	Engloba lo que se pretende alcanzar con un curso.
2. Introducción	Presentación, antecedentes, ubicación dentro del programa, utilidad y finalidad.
3. Objetivo	Lo que se pretende alcanzar con el curso.
4. Características	Metodología, duración, número de sesiones, límite de participantes, puestos al que va dirigido.
5. Requerimientos	De admisión para participantes, del instructor, del aula (equipo, papelería, otros).
6. Temario	Temas y Subtemas
7. Guía de Instrucción	Descripción detallada de cada sesión
8. Material para el participante.	Apuntes, lecturas, casos prácticas y ejercicios numerados y clasificados por sesión.
9. Apoyos didácticos.	Acetatos, diagramas, carteles, diapositivas, películas, videos, etc. (numerados y clasificados por sesión).
10. Evaluaciones.	Observación, entrevista, encuesta y pruebas.
11. Bibliografía.	Lista de los libros de consulta recomendados.

DINAMICA DE GRUPOS

6. DINAMICA DE GRUPO.

6.1. CONCEPTO DE GRUPO.

Desde el punto de vista de la psicología social considera al grupo como:

"Un grupo consiste en dos o más personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas, cuyos roles sociales están estrechamente intervenculados".

En el campo de la dinámica de grupos, el grupo es considerado con un criterio restringido, que involucra a un número reducido de miembros que interacciona cara a cara. Se le llama grupo primario.

Desde el punto de vista de la dinámica de grupos, las características del grupo son:

- * Una asociación definible: colección de personas identificables por nombre o tipo.
- * Conciencia de grupo.
- * Un sentido de participación en los mismos propósitos.
- * Dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades.
- * Habilidad para actuar en forma unitaria.

6.2. CONCEPTO DE DINAMICA DE GRUPOS.

Es una rama de las ciencias sociales que se dedica a aplicar métodos científicos para determinar por qué los grupos se comportan en la forma en que lo hacen.

La dinámica de grupos estudia las fuerzas que afectan la conducta del grupo comenzando por analizar la situación grupal como un todo, con forma propia.

Podemos decir que la dinámica de grupos se ocupa del estudio de la conducta de los grupos como un todo y de las variaciones de la conducta individual de sus miembros como tales, de las relaciones entre los grupos, de formular leyes o principios y de derivar técnicas que aumenten la eficacia de los grupos.

La dinámica de grupos permite:

- * Afirmar y ampliar los conocimientos adquiridos en el trabajo individual.
- * Promover una constante renovación y revisión crítica de conocimientos, medios, recursos y actividades.
- * Estimular la iniciativa y creatividad, favoreciendo un ambiente de libertad, para que el educando aprenda a elegir, decidir y comprometerse.
- * Fomentar las relaciones humanas.
- * Aprender a hablar y escuchar.
- * Ayudar a tomar una decisión.

- * Estimular el diálogo.
- * Conocer otros criterios.
- * Integrar a un grupo en forma consciente, efectiva y crítica.
- * Investigar en forma personal y en equipo.
- * Favorecer el análisis y la síntesis.
- * Motivar y formar actitudes.
- * Asegurar la máxima identificación individual con el problema que se trata.

6.3. PRINCIPIOS BASICOS DE LA ACCION DEL GRUPO.

6.3.1. AMBIENTE.

El grupo debe actuar en un ambiente físico favorable, cómodo, propicio, pues éste influye sobre la "atmósfera" del grupo. Se debe cuidar que el salón o, local no sea demasiado grande o chico para el grupo.

6.3.2. REDUCCION DE LA INTIMIDAD.

Las relaciones interpersonales deben ser amables, cordiales, francas, de aprecio y colaboración.

El actuar en grupo puede producir sentimientos de temor, inhibición, hostilidad, timidez que podemos englobar en el concepto de intimidación. La reducción de tensión favorece el trabajo y la producción de los grupos.

6.3.3. FORMALICEN DEL OBJETIVO.

Con la participación directa de todos los miembros, el grupo ha participado en la elaboración de los objetivos del curso; por lo tanto el grupo trabaja más unido y con mayor interés.

6.3.4. FLEXIBILIDAD.

Los objetivos deberán ser cumplidos de acuerdo a lo estipulado. Pero si por circunstancias o necesidades es necesario una modificación en el grupo, debe existir una actitud de flexibilidad que ayude y facilite la adaptación a nuevos requerimientos.

6.3.5. CONSENSO.

La comunicación que se establezca en el grupo debe ser libre y espontánea, se logrará llegar a decisiones positivas mediante el mutuo acuerdo entre todos los miembros del grupo (consenso), lo cual favorece relaciones cordiales, y espíritu de cooperación y tolerancia.

6.3.6. COMPRENSION DEL PROCESO.

La forma como se actúa, las actitudes, las reacciones, tipo de interacción, el desarrollo de la actividad en sí, constituye el proceso del grupo. Se debe tener mayor atención no solo al tema a tratar, sino a las inhibiciones, ansiedad, enfoque de problema, resolución de ellos, es decir, comprender el proceso del grupo.

6.3.7. EVALUACION CONTINUA.

El grupo necesita saber en cualquier momento si los objetivos responden a las conveniencias e intereses de los miembros. Para ello se requiere de una constante evaluación. El propio grupo eligirá qué técnicas serán apropiadas para esa evaluación.

6.4. LAS TECNICAS DE GRUPO.

Son procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad del grupo, sobre la base de conocimientos suministrados por la teoría de la dinámica de grupos.

Una técnica de grupo adecuada tiene el poder de activar los impulsos y las motivaciones individuales, como de estimular tanto la dinámica interna mejor integrada y dirigida hacia las metas del grupo.

Las técnicas de grupo facilitarán en gran medida la tarea de los conductores de grupos. La elección de la técnica adecuada corresponde al conductor del grupo.

Existen ciertos factores que hay que tomar en cuenta para seleccionar esa técnica:

- * Según los objetivos que se persigan.
- * Según los conocimientos y entrenamiento del grupo.
- * Según el tamaño del grupo.
- * Según el ambiente físico.
- * Según las características del medio externo.
- * Según las características de los miembros.
- * Según la capacidad del conductor.

6.5. CLASIFICACION DE LAS TECNICAS.

El siguiente rubro mencionaremos los tipos de técnica y su clasificación:

6.5.1. TECNICAS DE PROFUNDIZACION.

A) DE EXPLICACION.

- * Proceso incidente.
- * Estado mayor.

B) DE DISCUSION Y/O CONCLUSION.

- * Debate.
- * Simposio.
- * Mesa redonda.

C) DE ANALISIS Y SINTESIS.

- * Entrevista.
- * Foro.
- * Método de Casos.

D) DE EVALUACIÓN.

- * Asamblea.

6.5.2. TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN.

A) DE MOTIVACIÓN.

- * Lluvia de ideas.
- * Cuchicheo.
- * Escenificación.

B) DE INFORMACIÓN.

- * Panel.
- * Corrillos.
- * Phillips 6-6.

6.6. TÉCNICAS DE PROFUNDIZACIÓN.

Sirve para estimular al educando a profundizar en sus trabajos, rindiendo al máximo de su capacidad.

Favorecen el desarrollo de aptitudes personales que el alumno demuestra. Promueven la expresión artística y creativa.

Se les llama de profundización puesto que los educandos adquieren conocimientos, profundizando en el tema, buscando una explicación.

6.6.1. PROCESO INCIDENTE.**DESCRIPCIÓN:**

Reunión de un grupo para tomar una decisión rápida con fundamentación y colaboración de todos, sobre un problema real o supuesto.

OBJETIVO:

- Observar con realismo un problema.
- Discusión informal.
- Igualdad de condiciones de participación.

REQUISITOS:

Elegir el incidente o problema que se va a estudiar. Reunir toda la información necesaria al respecto.

MECÁNICA:

Presentar los objetivos que se pretenden y la dinámica que se va a seguir.

Se les da a conocer a todos, el enunciado del incidente o problema, de tal manera que les sugiera una serie de preguntas y dudas al respecto.

Buscar las causas del hecho. Durante este período los alumnos pueden hacer todo tipo de preguntas para aclarar las causas que originaron el incidente, o bien, las características que lo rodean.

Síntesis. Uno de los alumnos sintetiza la información que se ha recogido, alrededor del incidente.

Determinación del problema y decisión individual. Cada uno de los integrantes escribe en un papel su propia experiencia en cuanto al problema, dando una alternativa. Se leerán para seleccionar las dos o tres más adecuadas.

División y estudio en subgrupo. Después de recoger las mejores decisiones se reúnen en subgrupos, cada grupo estudiará su decisión elegida.

Se nombrará un relator y entre todos los miembros de un subgrupo, se fundamentan las razones.

Debate. Cada relator expone a todo el grupo sus conclusiones. El maestro invita a un debate general sobre el trabajo de cada grupo.

Se llega a una decisión.

EVALUACIÓN:

Cada subgrupo comenta sobre el valor del proceso seguido en el trabajo, ventajas y desventajas. Se aplicarán escalas estimativas.



6.6.2. ESTADO MAYOR.

DESCRIPCIÓN:

Un pequeño grupo asesora a uno de los participantes, el cual tiene como responsabilidad tomar una decisión final, después de haber escuchado las opiniones de los demás.

OBJETIVO:

Entrenar para la toma de decisiones. Ayudar a reunir material para asesorar un tema, una propuesta, un proyecto. Despertar la necesidad de buscar asesorías.

REQUISITOS:

El grupo se divide en subgrupos de 6 a 8 alumnos. Cada subgrupo funcionará como un servicio de estado mayor.

Se plantea a cada subgrupo un problema concreto y bien definido.

Se fija el tiempo.

MECÁNICA:

Cada subgrupo se reúne y elige un comandante. El comandante hace una apreciación. Fija pautas y posibles orientaciones. Señala el tiempo para el estudio. Cada uno de los integrantes del subgrupo del estado mayor, delibera y estudia el asunto, sin la intervención del comandante, comparan soluciones y con la aportación de todos, se redactan las proposiciones y/o conclusiones.

Las conclusiones son presentadas a su comandante respectivo, el cual toma su resolución. Cada uno de los integrantes colaborará en la redacción final de la orden. Se reúnen todos los subgrupos y cada comandante da a conocer las resoluciones adoptadas. Entre todos se trata de llegar a una solución, la más adecuada.

EVALUACIÓN:

Se hace una evaluación sobre la forma de trabajo llevada a cabo, utilizando escalas estimativas.



6.6.3. TÉCNICAS DE DEBATE.

DESCRIPCIÓN:

Es la técnica que permite la intervención de todos los participantes sobre determinados puntos de vista presentados por los compañeros.

OBJETIVOS:

- Permitir la crítica sana.
- Solucionar dudas.
- Fomentar en el alumno un juicio crítico.

REQUISITOS:

Designar a cuatro participantes que presentarán sus puntos de vista y los mismos serán discutidos. Señalar la bibliografía adecuada, para los ponentes, oponentes y para todo el salón.

Determinar el tema de estudio. Explicar a todos en que consiste esta forma de trabajo y reunirse en dos grandes grupos. El maestro señalará el tema y la bibliografía para todo el salón.

MECÁNICA:

Los dos sectores de opinión eligen dos representantes ante el grupo en general. Un sector será el de la tesis y el otro sector será el que refute dicha tesis.

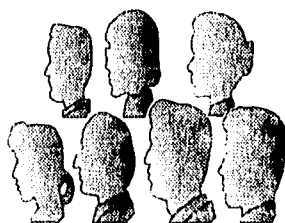
Reunión de los dos sectores por separado para estudiar el tema y decidir quienes los van a representar.

El Instructor indica la presentación del tema y se nombra un secretario. El sector del grupo que le toca exponer la tesis presenta a dos compañeros que serán los indicados para hablar ante el salón, exponiendo su tesis. Cada uno lo hará por separado (6 minutos cada uno).

Terminada esta primera fase, el otro equipo presenta a sus dos compañeros que refutarán el tema presentado. Lo harán por separado (4 minutos cada uno), todo este tiempo el secretario toma notas. En el pizarrón se van anotando los puntos de vista que proponen, o las conclusiones a que se llegue.

Enseguida, todo el grupo tiene oportunidad de intervenir durante 20 minutos, para argumentar sobre la tesis o las oposiciones. El maestro controlará este debate; el secretario anotará al final si se aprueba por todo el salón la tesis o la réplica.

Finaliza con la lectura de las conclusiones obtenidas por todo el grupo y con las palabras del Instructor, como una forma de estímulo.



6.6.4. SIMPOSIO.

DESCRIPCIÓN:

Un equipo de expertos desarrolla diferentes aspectos de un tema o problema, en forma sucesiva ante el grupo.

OBJETIVOS:

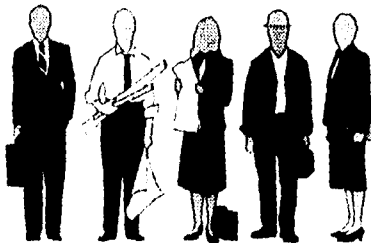
- Obtener información autorizada y adecuada sobre los diversos aspectos de un tema.
- Sumar información para aportar conocimientos especializados a los participantes.

REQUISITOS:

Se nombra a un coordinador . Elegir el tema. Determinar los aspectos que se tratarán. Seleccionar los expositores, de 3 a 6 cada uno tratará un aspecto del tema. Se recomienda tener una reunión previa de planificación.

MECÁNICA:

El coordinador presenta a los expositores el tema y su importancia, los objetivos que se pretenden alcanzar y cual será la mecánica del trabajo. El primer expositor inicia su información, aproximadamente en 15 minutos. Y así sucesivamente lo hará cada uno de los integrantes de la mesa. El coordinador hace una breve síntesis.



6.6.6. MESA REDONDA.

DESCRIPCIÓN:

Discusión de un tema ante un auditorio por un grupo de especialistas (de 3 a 6), presidido por un moderador. Se confrontan opiniones para llegar a las conclusiones.

OBJETIVOS:

- Analizar más a fondo algún tema.
- Participación de los capacitandos en su aprendizaje.
- Obtener conclusiones valiosas.

REQUISITOS:

Fijar el tema con tiempo. Preparar preguntas guía. Explicar a los alumnos en que consiste este trabajo y proporcionar la introducción necesaria. Fijar el tiempo aproximado de la discusión.

MECÁNICA:

Indicar el tema y los aspectos de los cuales debe centrarse la discusión. Motivar a los participantes indicando el valor de este tipo de trabajo. Formar los grupos de trabajo por elección, simpatía o sorteo.

Indicar lugares para cada mesa. Elegir un coordinador y un secretario. Distribuir las preguntas. Al iniciar el trabajo, el coordinador hará la primera pregunta invitando a que alguien la conteste. Pedir más intervención sobre la misma.



6.6.6. ENTREVISTA.

DESCRIPCIÓN:

El experto es interrogado por un miembro del grupo, ante el auditorio y sobre un tema prefijado.

OBJETIVOS:

Permite obtener información, opiniones, conocimientos especializados, actualización de un tema.

MECÁNICA:

El maestro de ceremonias hace la presentación de las personas y de los objetivos que se pretenden.

El interrogador formula la primera pregunta, y el experto contesta, iniciándose un diálogo flexible, dinámico. Así se continuará a lo largo del tiempo determinado.

Al final el entrevistado puede hacer una síntesis de lo que abarcó en las respuestas.



6.6.7. FORO.

DESCRIPCIÓN:

El grupo en su totalidad discute informalmente un tema, hecho o problema, conducido por un coordinador.

OBJETIVOS:

Permitir la libre expresión de ideas y opiniones a todos los integrantes de un grupo.

MECÁNICA:

Explicar el problema o tema que se va a debatir. Señalar los principios o criterios a que se han de sujetar los participantes.

Las preguntas pueden escribirse en papeletas y serán llevadas al frente para que sean contestadas por uno o varios expertos.

Distribuir el uso de la palabra por orden (interviene el moderador).

Al terminar el tiempo previsto, máximo 30 minutos. Hacer una síntesis o reporte de lo expuesto. Extraer posibles conclusiones y evaluar sobre el proceso desarrollado.



6.6.8. ASAMBLEA.

DESCRIPCIÓN:

Es una reunión típica para informar abiertamente a un público sobre determinado tema, aceptando sugerencias e intervenciones de los oyentes.

OBJETIVOS:

- Favorecer la comunicación y participación de los capacitandos en la organización interna del grupo y de la empresa.
- Realizar evaluaciones.

MECÁNICA:

El locutor presenta a la asamblea, los personajes que presiden la reunión, dirige un saludo de bienvenida a los presentes y señala los objetivos de la reunión.

La máxima autoridad presente, dirige unas palabras al público y declara abiertos los trabajos.

El coordinador nombra al primer participante, quien desarrolla su tema o realiza la actividad que le corresponde. Así sucesivamente se desarrolla el programa organizado.

La asamblea escucha y sus intervenciones serán al finalizar.



6.7. TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN.

6.7.1. LLUVIA DE IDEAS.

DESCRIPCIÓN:

Es una forma de trabajo que permite la libre presentación de ideas, sin restricciones ni limitaciones, con el objetivo de producir ideas originales o soluciones nuevas.

OBJETIVOS:

- Desarrollar la imaginación creadora.
- Fomentar el juicio crítico sobre algunos problemas.
- Promover la búsqueda de soluciones distintas.
- Facilitar la participación de todos los participantes con autonomía y originalidad.
- Establecer una atmósfera de ideas y de comunicación que permita la consideración del tema, desde diferentes puntos de vista.

REQUISITOS:

El grupo debe conocer el tema con anticipación. Saber cuánto tiempo tiene para este trabajo.

MECÁNICA:

El instructor hará la introducción necesaria, insistiendo en la forma de trabajar, el tiempo y la importancia del tema.

Se nombrará un secretario que anote las ideas o críticas. Una grabadora o el pizarrón que facilitarán el trabajo.

Cada alumno va expresando libre y espontáneamente las ideas que se le ocurran en relación al tema.

El instructor o un coordinador llevarán un orden no permitiendo hablar a varias personas a la vez, ni de asuntos ajenos.

Terminado el tiempo para la "creación de ideas" se pasa a la siguiente fase, que será: la crítica, síntesis y conclusión de lo que se expuso por todos los participantes.

Se culmina con las conclusiones y un resumen.



6.7.2. CUCHICHEO.

DESCRIPCIÓN:

Dividir a un grupo en parejas, para tratar un tema o cuestión en voz baja.

OBJETIVOS:

Permite la participación individual y simultánea de todos los integrantes de un grupo en un tema determinado.

REQUISITOS:

Trabajar por parejas y casi en silencio para no interrumpir.

MECÁNICA:

El instructor presenta la pregunta o tema a tratar. Aclara el objetivo que se persigue y el tiempo de que se dispone.

Invita a cada alumno a trabajar con un compañero. Terminado el tiempo, se invita a uno de los integrantes de la pareja a informar por escrito u oralmente al instructor, del resultado de su trabajo.

De todos los subgrupos se extraerá la conclusión general.



6.7.3. ESCENIFICACIÓN.

DESCRIPCIÓN:

Dos o mas personas representan una situación de la vida real o de la historia, asumiendo los roles o papeles necesarios con el objeto de que pueda ser comprendida y tratada por el grupo.

OBJETIVOS:

- Identificarse con el personaje que se está representando.
- Comprender más a fondo el lugar y el momento que rodean aquella situación.
- Hacer un juicio más real.

MECÁNICA:

Se nombra un director de escena que también podrá ser el locutor.

El instructor hace una adecuada introducción, señalando la importancia del tema y lo que se espera de los participantes y de los actores.

El locutor hace la presentación de la obra o escenificación. Los intérpretes dan comienzo y desarrollan la escena con la mayor naturalidad posible, pero sin perder de vista la objetividad indispensable.

El desarrollo de la acción no debe ser interferida. El instructor tendrá en cuenta que la representación no se alargue excesivamente, porque perdería eficacia, puede llegar el momento de perder la idea que se está tratando, implicando aburrimiento, distracción del mismo grupo, es necesario, tomar en cuenta que la escenificación debe ser dinámica y manejando al mismo tiempo el espacio y el sonido.

En seguida puede haber una sesión de crítica o discusión guiada por el maestro.

Finalmente viene el período de conclusiones, por todo el grupo. Esta discusión es la mas importante de la escenificación, sin ser la mas atractiva.



6.7.4. PANEL.

DESCRIPCIÓN:

Estudio de un tema por parte de un grupo de capacitandos, desde diferentes puntos de vista.

OBJETIVOS:

- Analiza un tema con el vocabulario propio.
- Fomenta la investigación.
- Desarrolla diversas capacidades y habilidades del alumno: análisis, síntesis, expresión oral, juicio crítico.

MECÁNICA:

Explicar a los participantes el objetivo que se pretende alcanzar, cómo se va a desarrollar el trabajo e invitarlos a escuchar.

El primer panelista iniciará durante el tiempo determinado (de 3 a 8 minutos), expondrá la parte del tema o su punto de vista. Terminado el tiempo continuará el segundo y así sucesivamente.

Al finalizar la exposición global de los panelistas (de 20 a 30 minutos) el grupo hará preguntas, para aclarar conceptos, rectificar dudas y precisar contenidos. El instructor y un participante, controlarán este periodo.

Al terminar, el instructor aplica escalas estimativas correspondientes.



6.7.5. PHILLIPS 6-6.**DESCRIPCIÓN:**

Trabajo en pequeños grupos de 6 integrantes que permite la participación de todos en un tema determinado.

OBJETIVOS:

- Permite conocer lo que opina un grupo de 6 personas sobre un tema determinado, en seis minutos.
- Obliga a sintetizar y ser concretos.
- Desarrolla la capacidad de hablar y expresar sus ideas.
- Aumenta la responsabilidad.
- Permite conocer otros criterios.
- Asegura la máxima identificación individual con el problema que se trata.
- Ayuda a obtener rápidamente un acuerdo.

REQUISITOS:

El instructor y los participantes, deben elegir una pregunta concreta y clara que sea el centro de trabajo y aclarar el objetivo que se propone con ella.

MECÁNICA:

Explicar a los participantes en qué va a consistir el trabajo, insistiendo en el tiempo. Escribir en el pizarrón o en sus cuadernos, la pregunta que se ha preparado.

Insistir en el objetivo que se pretende alcanzar. Organizar a los alumnos en grupos de seis. Para ello se les dará un minuto.

Cada grupo nombrará a su coordinador y secretario (un minuto).

A todo el grupo se le permite un minuto para que cada uno piense la respuesta que también será de un minuto.

El tiempo empieza a contar cuando el coordinador de cada grupo hará la pregunta a cada uno de sus compañeros y así sucesivamente (en este intercambio se emplearán 6 minutos).

El secretario va tomando nota de las respuestas procurando hacer una síntesis fiel de cada intervención.

Se entregan al maestro las respuestas y regresan a sus respectivos lugares.

EVALUACIÓN:

El instructor da a conocer los resultados en esa misma sesión o en otra posterior.



6.7.6. CORRILLOS.

DESCRIPCIÓN:

Pequeños grupos (de dos a ocho integrantes) que discuten durante un tiempo determinado un tema o parte de un tema, hasta llegar a conclusiones. Del informe de todos los grupos se obtienen conclusiones generales.

OBJETIVOS:

- Enseña a estudiar.
- Favorece el diálogo y compañerismo.
- Fomenta el trabajo en grupos.
- Responsabiliza al participante de su propio aprendizaje.

REQUISITOS:

Redactar preguntas sobre el tema que se va a tratar.

MECÁNICA:

El instructor explica a los participantes en qué consiste esta forma de trabajo.

Hace la presentación del tema, y fija el tiempo de "corrillos" (20 minutos aproximadamente). El instructor o un participante sugieren las preguntas, alrededor de las cuales dialogarán y analizarán hasta llegar a conclusiones.

El instructor pasea por entre los grupos, orientando y supervisando. A la hora señalada todos regresan a sus lugares, y entregan al instructor sus conclusiones.

EVALUACIÓN:

Se realiza una evaluación de las mismas, y el instructor informa al grupo de los resultados obtenidos (15 a 20 minutos).



AYUDAS AUDIOVISUALES

7. AYUDAS AUDIOVISUALES.

7.1. CONCEPTO.

Las ayudas audiovisuales son el conjunto de materiales, estimulantes del oído, así como de la vista, ya sea a la vez o por separado, con el fin de hacer más comprensible el contenido de la enseñanza comunicada por el instructor. Las ayudas audiovisuales sólo son auxiliares en la enseñanza y se pueden utilizar: en la introducción, en la exposición, en la interpretación, en el resumen y en las aplicaciones.

7.2. CLASIFICACIÓN.

A estas ayudas las podemos clasificar en:

7.2.1. DE COMUNICACIÓN VISUAL.

- * Ilustraciones.
- * Fotos.
- * Gráficas.
- * Diagramas.
- * Pizarrones.
- * Pizarrón magnético.
- * Tableros de avisos.
- * Fanelógrafos.
- * Rotafolio.
- * Proyecciones diascópicas y epidiascópicas.
- Diapositivas.
- * Transparencias.
- * Cine.
- * Retroproyector.
- * Filminas.

7.2.2. DE COMUNICACIÓN AUDITIVA.

- * Grabaciones.
- * Laboratorios de lenguas.
- * Radiofonía.

7.2.3. DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL.

- * Películas.
- * Televisión de circuito cerrado..
- * Computadoras.

7.2.4. DE COMUNICACIÓN PROGRAMADA.

- * Máquinas o sistemas de enseñanza.

7.3. PLANEACIÓN DE LAS AYUDAS AUDIOVISUALES.

El plan de elaboración de toda ayuda audiovisual, se puede simplificar con la contestación a varias preguntas:

- a) ¿Qué se va a satisfacer con la comunicación?
- b) ¿Cuáles son los objetivos?
- c) ¿Cuáles serán los obstáculos que pueden presentarse?
- d) ¿Cuáles serán los resultados?

Al contestar estas preguntas, se llega al cómo se debe realizar la comunicación, y es aquí donde entran las técnicas de educación audiovisual.

También existen otras preguntas que exigen respuesta:

¿Qué? Se refiere al contenido del mensaje.

¿Para quién? Las personas a las cuáles se les va a otorgar el mensaje.

¿Cuándo? El tiempo más oportuno, es aquel que garantiza la máxima disposición del receptor para recibir el mensaje.

¿Dónde? El sitio adecuado para la comunicación dependiendo del tipo de Ayudas Audiovisuales a utilizar.

¿Cómo? Determinar el sistema de comunicación a usar.

Si las preguntas se contestan adecuadamente, la selección de las Ayudas Audiovisuales, será fácil, lográndose una mayor efectividad.

Para seleccionar las Ayudas Audiovisuales es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Se debe de identificar sólo aquellos que sean importantes y fundamentales de acuerdo a lo que se de en el curso.
- b) Toda ayuda audiovisual debe ser sencilla y explicarse por sí sola.
- c) Debe estar bien planeada, diseñada y manejada.
- d) Deben ser durables, para que sirvan posteriormente en otros cursos.

e) Sólo se deberán de utilizar las ayudas necesarias para impartir el curso, nunca llevar de más, ya que se puede llevar al desinterés del participante.

f) El instructor deberá planear aquellos medios audiovisuales que más le acomoden, que le gusten , que los domine, así como que sirvan para lo que fueron creadas.

g) Seleccionar las ayudas que estén de acuerdo con la madurez, interés y aptitud del grupo, para que éstas no causen desinterés por ser infantiles, o que sean poco claras por ser complicadas para el grupo.

h) Seleccionar el tipo de materiales que complementen y que no dupliquen otros recursos de enseñanza.

Dentro de la selección de ayudas audiovisuales encontramos algunos factores y situaciones que ayudan a elegir o a rechazar algunos de esos medios de enseñanza:

- a) Que el material esté disponible en cantidad y variedad.
- b) Que el equipo se encuentre en buenas condiciones de funcionamiento.
- c) Que se cuente con asesoría y ayuda técnica para su preparación y uso.
- d) Que el tiempo requerido para su adquisición no sea mucho.

Por otro lado si el material seleccionado responde a las siguientes preguntas afirmativamente, entonces será el más adecuado:

- a) ¿Favorecerá el aprendizaje?
- b) ¿Realmente es lo que se requiere?
- c) ¿Es un pasatiempo o sí ayuda a la enseñanza-aprendizaje.

7.4. EL INSTRUCTOR Y EL MATERIAL DE APOYO.

En un sentido más amplio, las ayudas incluyen casi todo lo que auxilia al instructor para llevar a cabo la capacitación y transmitir su información durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tales materiales se utilizan para facilitar la comunicación de datos, ideas, y conceptos. Estos objetos pueden ser reales o simulados que pueden ser observados o manejados por los participantes al curso.

7.5. EL COLOR EN LAS AYUDAS AUDIOVISUALES.

Los colores juegan un papel muy importante para el diseño de las Ayudas Audiovisuales, no solamente para captar los mensajes a través de la vista, sino porque el color puede afectar los estados de ánimo.

Las Ayudas Audiovisuales pueden adquirir mayor importancia cuando van acompañadas de color, ya que cualquier objeto al tener un color igual al que tiene, causa mejores resultados y atención por parte del participante.

El instructor debe tener una atención adecuada para utilizar el color adecuado en las ayudas visuales y lograr una asociación que tiene el color permitiendo que su sola presencia en una imagen, logre la identificación total del objeto visual.

Para manejar adecuadamente los colores, el instructor debe identificarlos como fríos o calientes que permitan a los participantes sentirse a gusto. En los colores fríos tenemos al: verde, azul y violeta. Los colores calientes son: amarillo, naranja y rojo.

El color blanco es la suma de los colores y el negro es la ausencia de éstos.

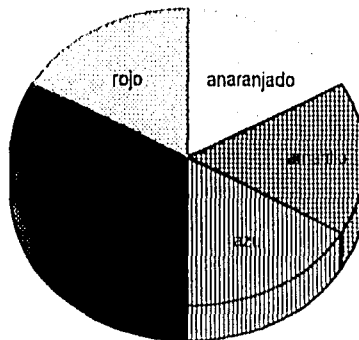
Los colores se pueden clasificar en primarios y secundarios. Los primarios son:

- Azul.
- Rojo.
- Amarillo.

Su mezcla nos da los secundarios, como son:

- Azul con rojo = violeta.
- Rojo con amarillo = naranja.
- Azul con amarillo = verde.

A continuación mostraremos un disco que le ayudará al instructor cómo aplicar los colores en las ayudas visuales:



Al acomodar los seis colores principales en esta forma, sólo debemos usar los que aparezcan juntos y nunca los opuestos, es decir, los que en el disco se encuentran uno frente al otro.

Los colores que se encuentren juntos representan una armonía y atracción visual, mientras que los opuestos representan cansancio físico al participante.

7.6. MATERIALES AUDIOVISUALES CONVENCIONALES

A continuación presentaremos las ayudas gráficas que son:

7.6.1. PIZARRÓN:

Es una herramienta visual de universal conocimiento, actualmente esta sencilla herramienta, tiene enorme posibilidades en la educación audiovisual. El pizarrón debe usarse en grupos chicos y medianos.

Se deba colocar al frente del grupo y el borde inferior debe estar a la altura de los ojos de los participantes.

7.6.2. EL PIZARRÓN MAGNÉTICO:

Es semejante a un pizarrón común con la única diferencia que en lugar de ser de madera, se fabrica con hierro y permite que se adhieran a su superficie, objetos y figuras por imantación.

7.6.3. TABLERO DE AVISOS:

Debe tener una superficie donde se pueda adherir por medio de tachuelas o cinta adhesiva, un material gráfico para motivar al alumno, desarrollar frases interesantes, enunciar nuevos temas etc.

7.6.4. FRANELOGRAFO:

Es un trozo de fieltro o de franela de lana o de algodón, extendida sobre una tabla de triplay. En algunos tableros se coloca una lámina delgada de metal o una tela metálica entre la tabla y la franela, los objetos con un imán al dorso se adhieren al metal.

7.6.5. ROTAFOLIO:

Es un conjunto de hojas grandes fijadas por la parte superior, sobre un marco fijado en un caballete, de tal manera que se puedan voltear una tras otra hacia la parte posterior y dejar a la vista una de ellas. Cada una de estas hojas va secuenciada, y tiene la gran ventaja de permitir al instructor explicar una por una.

7.6.6. USOS:

Los métodos anteriores se usan para:

- Mencionar los objetivos del programa o de cualquiera de las sesiones.
- Presentar y explicar términos técnicos
- Ilustrar procesos o ideas mediante esquemas o dibujos.
- Enfatizar puntos claves.

7.6.7. VENTAJAS:

- En casi todas las aulas se cuenta con un pizarrón o rotafolio.
- Son cómodos.
- Favorecen la creatividad.

7.6.8. DESVENTAJAS:

- Se favorece su uso indiscriminado.
- Requieren de bastante tiempo para su uso.
- La interpretación es diferente de un participante a otro.

7.6.9. REGLAS PARA SU EMPLEO:

- Deben ser apropiadas para los objetivos de aprendizaje.
- Deben estar claramente dibujadas o escritas con letras grandes, de modo que sean visibles y legibles para todo el grupo.
- Se deben de acompañar de explicaciones adecuadas

7.7.1. AUXILIARES DE LAS AYUDAS GRÁFICAS.

Como auxiliares de los gráficos encontramos:

- Cartelones.
- Mapas.
- Diagramas planos etc.

Estas ayudas deberán estar preparadas de antemano ya que presentan una idea en conjunto sobre cierto tema, o bien, que recuerden y enfaticen un punto importante.

7.7.2. USOS:

- Para presentar los temas.
- Para estimular el interés.
- Para enfatizar los puntos importantes.
- Para resumir.

7.7.3. VENTAJAS:

- Se puede presentar la información de manera clara y sencilla.
- Son más interesantes que las explicaciones verbales.
- Su costo es bajo.
- Son adaptables a muchas situaciones de aprendizaje.

7.7.4. DESVENTAJAS:

- Son simbólicas y abstractas.
- Al enfocarse en puntos claves, eliminan los detalles y cuando se requiere profundidad resultan inadecuadas.

7.7.5. REGLAS PARA SU USO:

- Deben ser suficientemente grandes.
- Requieren ser agradables en su composición y diseño.
- Deben ser exactas y verificadas.
- Requieren claridad y precisión.
- Que no sean, ni tan ni poco detallados, empleando símbolos fácilmente identificables.

7.8.1. AYUDAS TRIDIMENSIONALES:

Las ayudas tridimensionales comprenden:

- Globos terráqueos.
- Modelos a escala ya sean de coches, cuerpo humano, plantas, máquinas etc.
- Maquetas.

7.8.2. USOS:

- Para ilustrar.
- Para demostrar alguna operación o funcionamiento.

7.8.3. VENTAJAS:

- Proporcionan profundidad del objeto de estudio.
- Se pueden eliminar u omitir los elementos no esenciales para su estudio.
- Proporcionan vistas interiores que de otro modo no se pueden apreciar.
- Los objetos se pueden reducir o aumentar de acuerdo al tamaño que se considere conveniente.

7.8.4. DESVENTAJAS:

- Alto costo para su construcción y mantenimiento.
- Se pueden presentar problemas de comunicación y de mala interpretación en relación al tamaño, función o complejidad.
- Requieren de espacio para su almacenamiento.

7.8.5. REGLAS PARA SU USO:

- Deben ser suficientemente grandes, para que todos lo puedan observar.
- Deben ser sencillos para que se puedan manejar.
- Deben ser durables y precisos.

7.9. MATERIAL PROYECTABLE:

7.9.1. PROYECCIONES DIASCOPICAS: Son aquellas por las cuales un haz de luz atraviesa la imagen y la proyecta sobre una superficie blanca, ejemplo las diapositivas.

7.9.2. PROYECCIONES EPIDIASCOPICAS: Son aquellas en las que la luz refleja la imagen en un espejo y este la proyecta sobre una superficie blanca por ejemplo el proyector de cuerpos opacos. Este tipo de instrumento muestra páginas de libros, fotografías, incluso objetos tridimensionales siempre y cuando su tamaño y grosor lo permita.

7.9.3. RETROPROYECTOR: También en éste la luz refleja la imagen en un espejo y la proyecta en una superficie blanca, la diferencia con el anterior es que el material a exponer se tiene que preparar con anticipación y, éste material tiene que estar plasmado en una superficie transparente. Existen plumones que permiten escribir sobre éste material y el instructor puede dibujar en la figura que se está proyectando.

7.9.4. USOS:

- Para presentar una introducción o un panorama general de un tema o proceso.
- Para resumir un tema.
- Para ilustrar un punto.

7.9.5. VENTAJAS:

- Ilustran objetos, acontecimientos o ideas.
- Aumenta su tamaño.
- Captan y centran la atención de los participantes.
- Los equipos son de fácil manejo.
 - Los materiales son de costo accesibles.
 - Se pueden utilizar en una gran variedad de cursos.

7.9.6. DESVENTAJAS:

- El equipo es costoso.
- La secuencia no es siempre la adecuada.

7.9.7. REGLAS PARA SU USO:

- Evitar la inclusión de material extraño.
- Estar de acuerdo con la realidad de los capacitandos.
- Acompañarlas de explicaciones y comentarios apropiados.
- Debe de estar bien diseñado el material.

7.10.1. IMÁGENES MÓVILES:

En cuanto a imágenes móviles tenemos la televisión, películas y videotape.

Por medio de la Televisión se puede presentar claramente a los participantes un aspecto dinámico de la vida, nos puede mostrar un proceso que progresa en el tiempo, este medio nos permite utilizar a la vez otros para analizar y explicar los detalles.

Para éste fin la Videocasetera es de gran ayuda ya que podemos adelantar, regresar o poner en pausa la acción o el proceso. Estos medios son capaces de transmitir emociones.

7.10.2. USOS:

- Para presentar una introducción general.
- Para explicar los procesos que no se pueden observar directamente.
- Para presentar materiales complicados.
- Para disminuir o aumentar la velocidad de un proceso.
- Para resumir.
- Para proporcionar retroalimentación (a través de grabaciones en circuito cerrado).
- Para ejemplificar los riesgos que se corren al utilizar la maquinaria.

7.10.3. VENTAJAS:

- Introducen en el aula acontecimientos distantes con realismo.
- Ahorran tiempo.
- Enfocan la atención sobre puntos críticos.
- Intensifican el aprendizaje.

7.10.4. DESVENTAJAS:

- El capacitando puede asumir un papel pasivo, por la obscuridad del aula, y se reduce la posibilidad de tomar notas.
- El equipo esta sujeto a fallas mecánicas y eléctricas.
- El costo del equipo es alto.

En la actualidad encontramos tecnología de punta que se utiliza con mucho éxito, como por ejemplo, los diferentes paquetes para computadora y otros elementos que nos ayudan en la instrucción.

En nuestros días paquetes como el software en donde el instructor puede realizar una presentación como una secuencia de pantallas o imágenes en el monitor o con la ayuda de un elemento externo que le ayudan a proyectar la información en una pantalla de mayor tamaño. Los paquetes más utilizados actualmente para este fin son: Power Point y el Harvard-graphics, en los cuales, la creatividad consiste en realizar cada una de las imágenes (gráficas, textos, dibujos, diagramas de bloque, etc.), para después escoger la secuencia en la que éstos se presentarán.

Los medios externos (para realizar la exposición en pantalla), son:

* **Data-show**, el cual consiste en un aparato formado por la cual atraviesa la luz del retroproyector que es donde se coloca el Data-show.

* **Cañón**, el cual es un proyector que a base de combinaciones de luces nos da la proyección con los colores originales en luz, los primarios son el verde, azul y rojo. Por medio de tres lámparas hace las combinaciones para darnos así la presentación original. La computadora es conectada al cañón para su uso.

Dentro de sistemas o paquetes para computadoras encontramos, sistemas de instrucción simulada como el Data-box y el Plato, contando con una capacidad de simulación, es decir, es posible diseñar sistemas para simular tareas difíciles o complejas y para cuestionar a los empleados con preguntas de "qué sucedería si"; este tipo de capacitación reduce los costos de la misma en cuanto a errores, ya que éstos se realizan durante el proceso de capacitación con cantidades o situaciones simuladas, por lo tanto, los errores no causan problemas ya que no son reales.

Otro de los medios utilizados actualmente son los paquetes de realidad virtual, que también simulan actividades, pero el usuario siente las emociones por medio de aparatos externos a la computadora (ya sean: lentes, audífonos, guantes).

También encontramos redes de comunicación en las que podemos hacer contacto con escuelas, bibliotecas, sucursales, empresas; ya sean nacionales o extranjeras (Internet).

PAQUETE DIDACTICO

8. PAQUETE DIDÁCTICO

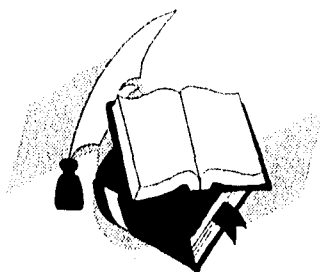
A través de éste punto, el instructor brindará un medio de información que facilitará la comunicación y el aprendizaje. A este medio se le conoce como paquete didáctico.

El paquete didáctico es de gran ayuda para el instructor, ya que los temas se pueden ver de manera clara y objetiva; tanto, que ayuda a los participantes a reforzar los conocimientos, por que al leerlos recuerda lo que ya había escuchado.

A continuación explicaremos su concepto, como seleccionarlos, sus fuentes, su procedimiento, sus usos y también veremos los paquetes autodidácticos de Multimedia.

8.1 CONCEPTO

Es aquel material escrito que les permite a los participantes al curso, tener mayor referencia documental respecto a los temas que se van a desarrollar en el curso. Es aquello a lo que comúnmente llamamos "Apuntes".



Pero también encontramos otras ayudas impresa o reproducciones:

- Libros.
- Manuales.
- Folletos.
- Reglamentos.
- Contratos.
- Resúmenes.

8.2. SELECCION DEL PAQUETE DIDACTICO

¿Cómo el instructor puede seleccionar el paquete didáctico?

El instructor siempre deberá tener en mente el objetivo del curso para elegir adecuadamente los medios necesarios que conformen al paquete didáctico.

Los participantes del curso también van a influir en dicha selección, ya que deberá ir de acuerdo a sus características (edad, nivel cultural, nivel jerárquico etc.).

El costo del paquete didáctico, debe de ir de acuerdo al presupuesto que le fue designado al instructor para ello.

8.3 FUENTES.

El instructor deberá recurrir al acervo bibliográfico, entendiéndolo por éste:

Colección general, todos los textos con que cuenta la biblioteca.

Colección de consulta, integrada por el tipo de obras que ofrecen una información sobre temas específicos.

Publicaciones relacionadas con el tema, éstas pueden ser de amplia difusión como por ejemplo revistas, periódicos, folletos; o de difusión restringida, como revistas especializadas, publicaciones de centros especializados (INEGI, SHCP, SEP, etc.).

8.4. PROCEDIMIENTO.

8.4.1. ANALISIS.

Analizar es descomponer un objeto en sus elementos más simples. Así se deberán analizar los temas leídos y esto nos permitirá:

- La revisión de los datos.
- Comprobar que es útil la información encontrada.

8.4.2. VALORACION.

Valorar es medir y en este paso se determinará si el conjunto de la información obtenida es suficiente. Así sabremos si lo que se va a ofrecer como material didáctico cumplirá con los requisitos necesarios para que sea comprendido por las personas que asisten al curso.

8.4.3. SINTESIS.

Sintetizar es unir lo más importante y desechar los datos irrelevantes o que poseen insignificancia para la investigación.

Es importante que al unir toda la información que se haya encontrado acerca del tema analizándolo, valorándolo y sintetizándolo llegaremos a formar una buena estructura para la elaboración del material didáctico.

8.4.4. USOS.

Sirve para proporcionar material preliminar a los participantes del curso.

Como información de los antecedentes necesarios para la participación efectiva, para dotar de material de referencia que sirva como base a la preparación de reportes o como puente a la solución de problemas.

Para que exista una retroalimentación dentro de la sesión.

Para evaluar la efectividad de la enseñanza.

8.4.5. VENTAJAS.

Se pueden reproducir con anticipación.

Se pueden imprimir en grandes cantidades para ser usadas en varios programas.

Su costo es bajo.

Se reproducen fácilmente y en poco tiempo.

8.4.6. DESVENTAJAS.

No consideran las diferencias individuales.

El aprendizaje está en función de la velocidad de lectura y de la comprensión.

8.4.7. REGLAS PARA SU USO.

Destacar el contenido a que se refiere y su congruencia con los objetivos de capacitación.

Se deben mantener libres de ambigüedades y de influencias externas.

Se deben presentar en forma interesante y legible.

Se deben incluir índices, glosarios, referencias e introducciones para que se estudie cuando sea necesario.

8.5. PAQUETES AUTODIDACTICOS DE MULTIMEDIA.

La creciente ola de interés por la enseñanza individualizada, ha venido a culminar con los paquetes de aprendizaje por multimedios (Conjunto de medios que interactúan entre sí para ayudar a la enseñanza), que han salido al mercado educativo.

El paquete didáctico de multimedios sirve como apoyo al instructor ya que él es el responsable de transmitir esos conocimientos.

Algunos ejemplos son: los paquetes, equipos o juegos de multimedios que se ofrecen actualmente y contienen una variedad de materiales autodidácticos y autoevaluativos. Las partes más importantes de muchos de ellos constan de folletos impresos, materiales de autoexamen, grabaciones magnéticas, impresiones para estudio y transparencias.

Actualmente en Compañías como Seguros Comercial América utilizan este tipo de paquetes dentro y fuera de la compañía para la capacitación de algunos grupos.

Este programa se llama Databox y proporciona una práctica realista en el estudio que un grupo tiene dentro del área. Se alienta a los alumnos a que usando sólo datos y/o información, experimenten o inventen sus propias soluciones a los problemas planteados, esta capacitación es reforzada con películas, videos, material de retroproyector, computadora y mucha motivación para una superación personal de los capacitandos.

8.6. PASOS PARA VALIDAR PAQUETES DIDACTICOS.

Los pasos que se siguen para validar los paquetes didácticos, se explican a continuación:

8.6.1. DETERMINAR LOS RESULTADOS QUE SE PRETENDEN OBTENER CON EL PAQUETE DIDACTICO.

Definir los panoramas de conocimientos y habilidades que deben adquirir los participantes y las tareas que tendrán que realizar después de la enseñanza.

8.6.2. ANALIZAR Y PROBAR ANTICIPADAMENTE LA POBLACION A QUIEN SE DIRIGE LA ENSEÑANZA.

Identificar y describir lo que deben hacer y saber antes de usar algún paquete didáctico para saber si este se ajusta a las características de la población.

8.6.3. DESARROLLAR OBJETIVOS ADECUADOS.

Los buenos objetivos describen la conducta o la ejecución deseada de los participantes, no se refiere a la ejecución del instructor, ni a lo que se espera que los

alumnos sepan o entiendan, ya que los mejores objetivos describen las cosas que harán los participantes cuando demuestren su aprovechamiento en el trabajo.

Esos objetivos se refieren a fines y no a medios; ya que describen lo que se logra con la educación y no cómo se logra.

8.6.4. ESPECIFICAR PRUEBAS CRITERIO.

Las pruebas criterio se construyen exclusivamente a partir de los objetivos del paquete de multimedios, tienen el juicio de determinar cómo se desempeñan los participantes al terminar la enseñanza, respecto a cada objetivo importante.

8.6.5. EVALUAR EL EXITO DEL PAQUETE.

Se deberá comparar la ejecución final de los participantes con las pruebas de criterio para saber cómo fueron mejorando los participantes durante el curso y la medida en que el paquete le sirvió como apoyo.

8.6.6. REFORMAR Y MEJORAR EL PAQUETE.

Es un ciclo continuo de actividad en la cual se trabaja constantemente con todos los aspectos del paquete para mantenerlo actualizado y en buenas condiciones y también para quitar lo que vimos que no sirvió de ayuda y si de confusión a los participantes.

CONCLUSIONES

La hipótesis general queda aceptada, ya que al formar instructores internos, la empresa se está preocupando por dar una capacitación que realmente cubra los objetivos y necesidades de la misma, ya que están preparando mejor a su recurso humano y así logrará una mayor productividad.

La hipótesis específica es aceptada, ya que los Centros de Capacitación Externos tienen costos elevados y éstos aumentan conforme pasa el tiempo; al tener instructores internos los costos de la capacitación pueden ir disminuyendo, ya que solamente el material se va actualizando y mejorando.

Podemos decir que el instructor juega un papel muy importante dentro de la empresa, sea cual fuera el giro o tamaño, ya que el instructor al ser un elemento transmisor de conocimientos coadyuvará a modificar e incrementar experiencias, habilidades y conocimientos a los trabajadores, para hacer que desarrollen mejor su trabajo.

Una de las razones de la existencia de instructores internos en la empresa, es para que en cualquier momento se proporcione la capacitación necesaria para que el trabajador adquiera mayor destreza y conocimientos, ayudando a la empresa a elevar la productividad y así incrementar sus utilidades.

Actualmente, es necesario que las empresas hagan frente a la competencia produciendo bienes y servicios capaces de competir en el mercado tanto nacional como extranjero por su excelente calidad, gracias al esfuerzo conjunto de una buena dirección

y de trabajadores perfectamente capacitados para ello, mostrando en el producto una calidad total y la satisfacción a los clientes.

Para la satisfacción de necesidades futuras del personal, los instructores deberán desarrollar continuamente programas de capacitación con el fin de preparar a los trabajadores ante cualquier contingencia inesperada en la empresa, evitando cambios drásticos del personal.

El ambiente organizacional, suele mejorar en una empresa cuando existen programas de capacitación apropiados, en los cuales la capacitación puede influir en la motivación del trabajador, ya que al ser un estímulo para su superación, éste desarrollará sus actividades en la empresa de una mejor manera.

Ciertamente, uno de los objetivos de toda empresa es proporcionar un sitio de trabajo seguro e higiénico para los trabajadores, ya que la seguridad de un empleado, suele estar directamente relacionado con el acervo de conocimientos brindados por la capacitación dada adecuadamente y que redundan en otros ámbitos, como es la higiene y seguridad industrial.

Con la formación de instructores internos en una empresa, hay más compromiso en el cumplimiento de la Ley Federal del Trabajo como lo demanda el artículo 153 en sus incisos de la A a la X.

El personal elegido y capacitado para dar instrucción a sus trabajadores de la empresa, se les está dando la formación necesaria que los motivará a considerarse parte de la empresa y se logrará así un excelente empleado.

Los esfuerzos continuos de los instructores para la capacitación de los empleados, son necesarios para mantenerlos actualizados en los avances en sus áreas laborales, ayudando a fomentar la iniciativa y la creatividad en ellos. El material elaborado por el instructor "Paquete Didáctico" servirá como tal y además nos ayudará en un momento dado a fortalecer nuestros manuales de procedimientos.

Además los instructores al ver que en la empresa representan un papel muy importante se motivarán y seguirán en busca de una mejora continua dentro de la empresa evitándose así, la rotación de personal.

Como los instructores internos son extracción de cada una de las distintas áreas de responsabilidad de la empresa conocerán "secretos" tanto en maquinaria como en procedimientos; podremos usarlos también como "consejeros" en casos particulares, o de fallas de producción o mantenimiento en áreas específicas en la empresa.

MARCO CONCEPTUAL

ACREEDORES. Esta cuenta es de pasivo y registra las transacciones llevadas a cabo con personas que, por la naturaleza misma de esas transacciones, quedan colocadas en la posición de acreedores para la negociación. El saldo de esta cuenta se incluye en el balance en el grupo del pasivo circulante y representa la cantidad a que asciende el crédito contra la negociación.

ACTITUD. Constituye la predisposición a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia la información del medio, (estímulos).

ADMINISTRACION. El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

ALTERNATIVA. Opción entre dos o más cosas.

ANALISIS. Descomposición de una frase en sus componentes.

APTITUD. Capacidad específica para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así determinada actividad.

ASCENSO. Es el movimiento de un empleado a una categoría de mayor responsabilidad, dentro de la misma empresa y con un aumento de salario.

CALIDAD. Es el conjunto de normas y especificaciones que satisfacen los requerimientos de los usuarios respecto a la relación Costo-Beneficio.

CAPITAL. Caudal o patrimonio. Capítulo del balance que muestra la diferencia entre el activo y el pasivo. Cualquier recurso susceptible de producir riqueza. Dinero destinado a producir riqueza.

CAPITAL DE TRABAJO. Diferencia entre el activo circulante y pasivo circulante.

CARACTER. Es todo lo aprendido, todo lo adquirido después del nacimiento.

COMERCIALIZAR. Acción de convertir algo en un objeto comerciable, mediante la implementación de procedimientos ágiles y adecuados de producción, envasamiento, presentación al público, difusión y distribución, de tal manera que el consumidor desee y pueda adquirirlo.

COMISION. Remuneración que recibe una persona que a nombre de otra realiza actos de comercio. Usualmente se establece como un porcentaje del monto de la operación. Encargo que una persona da a otra para que haga alguna cosa. Organismo o grupo de personas que han recibido el encargo de desempeñar algún trabajo.

CONSIGNACION. Mercancía enviada a un comisionista para que éste procure su venta.

CONTEXTUALIZAR. Realizar una narración de un conjunto de ideas.

CRITERIO. Juicio, discernimiento.

DESTREZA. Habilidad, pericia, ingenio, experiencia, facilidad.

DIAGRAMA. Representación gráfica de un hecho, una situación, una relación o un fenómeno cualquiera, mediante la utilización de símbolos.

DIVIDENDOS. Se entiende por lo general con el significado de distribución de dinero que una compañía hace a sus accionistas. Los dividendos se expresan, como una suma especificada por acción.

EFICAZ. Es la eficiencia más la productividad.

EFICIENTE. Hacer las cosas.

EJERCICIO FISCAL. Unidad del tiempo utilizada para acumular los resultados de una empresa. Período comprendido entre dos balances. Usualmente el ejercicio comprende un período de doce meses que pueden o no coincidir con el año calendario. En materia fiscal indica el período de tiempo que debe considerarse para efectos de computar y manifestar las utilidades o pérdidas de la empresa. Siempre es de doce meses que, para personas físicas, deben coincidir con los del año calendario.

EMISION. Puesta en circulación de monedas o valores.

ENCUESTA. Reunión de opiniones recogidas por medio de un cuestionario para obtener información.

ENTREVISTA. Es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

ESTIMULO. Objeto, situación o conducta capaz de ocasionar una reacción.

EVALUACION. Analizar resultados, alternativas, propuestas, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, para tomar una decisión.

HETEROGENEO. De naturaleza diferente. Diferente en especie; no semejante, incongruente.

IMPUESTO. Cantidad en dinero o especie que el Estado fija con carácter obligatorio a los causantes de los mismos, y que sirve para que el Estado cumpla con sus deberes relativos para lo que fue creado.

INTERES. Es aquella tendencia persistente a prestar atención y a disfrutar de alguna actividad o contenido.

META. Es el fin que persigue una persona.

MANUAL DEL INSTRUCTOR. Es un folleto que describe los pasos o actividades que debe ir desempeñando el instructor en cada uno de los eventos del curso de que se trate.

MARCO LEGAL. Son los ordenamientos jurídicos (leyes) y demás disposiciones que delimitan el ámbito de responsabilidad jurídica.

MEDIO AMBIENTE FUNCIONAL. Se refiere a los edificios, mobiliario y equipo, que pueden ser modernos y prácticos.

MERCADO. Conjunto de oferentes y demandantes que influyen sobre la formación de los precios. Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.

MOTIVACION. Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

NECESIDAD. Es el estado de privación que siente una persona.

OBJETIVO. Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

OBSERVACION. Atención que se presta a ciertas cosas.

PERSONALIDAD. La unión inseparable de carácter y temperamento.

PRESTACIONES. Cualquier complemento al salario concedido a los empleados. Puede incluir seguros de vida y de salud, vacaciones, pensión, reparto de utilidades, planes de educación, descuento en productos de la compañía.

PRESUPUESTO. Cómputo anticipado o plan numérico de entrada, gastos, costos, ventas, o cualquier otro evento a ocurrir en período o proyecto determinado. Es frecuente que se conozcan los presupuestos por el nombre del evento que estudian, así tenemos que cuando se planean las ventas, surge el presupuesto de ventas; si se planean los gastos, presupuesto de gastos.

PRINCIPIO. Enunciados que determinan las bases de observancia obligatoria.

PROMOCION. Es el avance de un empleado a un puesto mejor en términos de mayor responsabilidad, prestigio, habilidad y salario. generalmente en el mismo nivel o categoría.

SALARIO MINIMO. Retribución en efectivo que debe pagar el patrón al trabajador en virtud de un contrato de trabajo. Generalmente, se distingue el sueldo del salario en que éste se paga a obreros y destajistas, por día, por semana, o por unidad de obra, en actividades directamente involucradas con la producción; en tanto que el sueldo se paga a empleados y funcionarios que se cotizan por mes o año, en actividades generalmente de oficina o gabinete.

SINTESIS. Compendio, resumen.

SUCESO. Acontecimiento, evento, episodio.

SUPOSICION. Conjetura, hipótesis, presunción. Opinión que no está fundada en pruebas positivas.

TECNICA GRUPAL. Métodos empleados para organizar y desarrollar la actividad del grupo.

TEMPERAMENTO. Todo lo innato, todo aquello que traemos al nacer.

UNIDAD ECONOMICA. Aquellas entidades, que aun cuando no son sociedades o asociaciones, actúan integradas por una reunión de personas e intereses.

UTILIDADES. Saldo que representa las ganancias acumuladas por la compañía desde la fecha de su fundación, menos las pérdidas y la totalidad de dividendos distribuidos a los accionistas.

VALORES. Documentos, títulos de renta, acciones u obligaciones que representan cierta suma de dinero.

VENTAS NETAS. El importe de las ventas totales menos el importe de las devoluciones, como rebajas y descuentos otorgados.

BIBLIOGRAFIA

1. TOPICOS PARA INSTRUCTORES DE EMPRESAS
LUIS FERRER
EDITORIAL CECSA.
2. FORMACION DE INSTRUCTORES
MAURO RODRIGUEZ ESTRADA.
EDITORIAL MC. GRAW HILL.
3. ADMINISTRACION DE LA CAPACITACIÓN
MAURO RODRIGUEZ ESTRADA
PATRICIA RODRIGUEZ BUEN DIA.
EDITORIAL MC. GRAW HILL.
4. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
FERNANDO ARIAS GALICIA
EDITORIAL TRILLAS 1984.
5. INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL TRABAJO.
OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO
TERCERA EDICION 1981.
- 6.- ADMINISTRACION DE PRODUCCION Y OPERACIONES.
RICHARD J. HOPEMAN
EDITORIAL CECSA. 1993.

7. PSICOLOGIA
JAMES O. WHITTAKER Y SANDRA J. WHITTAKER.
EDITORIAL MC. GRAW HILL. 1989.

8. PRODUCTIVIDAD.
DAVID BAIN
EDITORIAL MC. GRAW HILL. 1987.

9. COMUNICACION DE IDEAS Y AYUDAS AUDIOVISUALES.
CENAPRO.

10. COMPORTAMIENTO HUMANO EN ELTRABAJO.
KEITH DAVIS
JOHN W. NEWSTROM
EDITORIAL MC. GRAW HILL. 1991

11. ADMINISTRACION DE PERSONAL.
GARY DESSLER
EDITORIAL PRENTICE HALL.

12. CAPACITACION
ADIESTRAMIENTO Y FORMACION PROFESIONAL
WILLIAM MCGEHCE
PAUL W. THAYER
ED. LIMUSA 1985.

13. INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL TRABAJO.
OIT.