

192



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

EL PERFIL DEL INSTRUCTOR EN LA CAPACITACION



EXAMENES PROFESIONALES FAC. PSICOLOGIA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

LAURA MARIA DE LA LUZ VAZQUEZ GONZALEZ

DIRECTOR DE TESIS LIC. JAVIER VEGA RUGERIO

ASESOR METODOLOGICO: LIC. RAUL TENORIO RAMIREZ



MEXICO, D.F.

280241

JUNIO DEL 2000



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Dios:

**Que me eligió para esta vida, en este tiempo y en esta patria;
Que me ha permitido disfrutar de las maravillas del mundo, sin negar el
dolor; que me ha descubierto su suave y amorosa presencia en las
personas y en los hechos como en este esfuerzo de cumplir una meta,
cuyos logros y desarrollo pongo, como siempre, en su providencia.**

A mis padres
**Que con su amor han compartido conmigo su vida, regalándome atención,
ternura y confianza.**

**Que me han enseñado a tener decisión, perseverancia y excelencia,
fruto de lo cual es este trabajo que corona un esfuerzo suyo y mío,
pleno y afablemente nuestro**

A mis hermanos:

**Con quienes he compartido cariño y esfuerzo;
búsquedas y encuentros en una cotidiana comunión de diálogo y compañía
cordial, siempre tan enriquecedora, tan descubridora de recuerdos y
vivificadora de afectos.**

A mis sobrinos:

***Que me permiten redescubrir cada día
el esplendor contrastante de la vida,
la fresca viveza de la infancia y el cariño sin límites,
mis sombras animándome a ser asidua de la alegría de vivir.***

A mis amigas y amigos:

***Con quienes he compartido las labores y gozos del estudio, de la vida y del
trabajo; tanto como los momentos con el único afán de estar juntos,
aprendiendo su generosidad, su imaginación, su voluntad de vida y
sus deseos maravillosos de construir, otra vez, el mundo.***

A mis maestros:

***Formadores de personas y creadores del saber
de quienes he recibido una porción del rico legado de la cultura
y una perspectiva para la vida.***

***A mis alumnos y participantes
cuya generosa atención me ha pasmado siempre,
y de quienes aprendí a aprender que la amistad sabe ser franca
y delicada como su decidida voluntad de ser mejores.***

Agradezco con todo respeto y admiración a mi jurado:

***Lic. Raúl Tenorio Ramírez
Mtra. Mirna Valle Gómez
Lic Isaura López Segura
Lic. Juan Varela Juárez
Lic. Javier Vega Rugerio***

***A todos ellos mi gratitud y mi compromiso personal y profesional.
plenamente lo testimonio porque plenamente lo he recibido.***

INDICE

	Página
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO I LA CAPACITACION EN EL PROCESO LABORAL	4
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION	5
1.2 DEFINICION Y FACTORES IMPORTANTES EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN	12
1.3 MISION Y OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	18
1.4 TEORIAS ADMINISTRATIVAS APLICADAS A LA CAPACITACION	23
1.5 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN	25
1.6 LA CERTIFICACIÓN ISO 9000 Y LAS COMPETENCIAS LABORALES	40
CAPITULO II EL PROCESO ENSEÑANZA - APRENDIZAJE	49
2.1 DEFINICION DE CONCEPTOS	51
2.2 ELEMENTOS DEL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE	59
2.3 APRENDIZAJE EN LOS ADULTOS.....	73
2.4 EL GRUPO EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	78
2.5 LA NEURONLINGUISTICA EN EL PROCESO DE FORMACIÓN	98
CAPITULO III EL PERFIL DEL INSTRUCTOR	106
3.1 PERFILES DE PUESTOS	108
3.2 DEFINICIÓN DE INSTRUCTOR	110
3.3 CARACTERISTICAS, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	112
3.4 FUNCIONES	123
3.5 LA COMUNICACIÓN Y LA CREATIVIDAD, HERRAMIENTAS EFICACES DEL INSTRUCTOR	130
CAPITULO IV METODOLOGIA	144
4.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA	146
4.2 HIPOTESIS	146
4.3 VARIABLES	147
4.4 MUESTRA	148
4.5 TIPO DE ESTUDIO	149
4.6 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	149
4.7 INSTRUMENTO	149
4.8 PROCEDIMIENTO	150
4.9 ANÁLISIS ESTADÍSTICO	151
4.10 RESULTADOS	152
4.11 CONCLUSIONES	158
4.12 LIMITACIONES Y CONCLUSIONES	162
ANEXO	163
BIBLIOGRAFÍA	171

**NO IMPORTA CUAN ALTA SEA LA
META,
LUCHA POR LLEGAR A ELLA,
NO IMPORTA QUE TAN
IMPOSIBLE SEA TU IDEAL,
UNE TU MAXIMO ESFUERZO
PARA LLEGAR A ÉL.**

RESUMEN

La presente investigación es un estudio descriptivo el cual tiene como propósito determinar el perfil del puesto de instructor. Para el desarrollo se buscó una muestra de 200 instructores de sexo masculino y femenino de 21 a 35 años de edad, de 01 a 10 años de experiencia de las siguientes carreras profesionales: Psicólogos (50), Administradores(50), Ingenieros Industriales(50) y Pedagogos(50)

A dicha muestra se les aplicó el instrumento denominado Autodescripción de la Técnica Cleaver, herramienta que permite percibir la compatibilidad entre el perfil de las personas que ejercen un puesto determinado, las características y habilidades que requiere el puesto y a su vez describe las posibles limitaciones (trabajo bajo presión) y motivaciones internas que influyen en el desempeño de las actividades del puesto.

Los datos más relevantes nos indican que del grupo de los 200 instructores, el perfil obtenido fue el esperado, cabe señalar que al realizar la comparación entre grupos se encontraron diferencias estadísticamente significativas.

INTRODUCCIÓN

Para el hombre que vive dentro de la sociedad, la fuerza de trabajo es una categoría especial y unificadora, simplemente porque es humana y porque le ha permitido adaptarse a cada uno de los cambios que ocurren dentro de dicha sociedad. Tal es el caso de los cambios que se han estado dando en los albores del tercer milenio, ya que desde hace un siglo el mundo vive un proceso de cambio, el cual viene cargado de novedades constantes, adaptaciones y aprendizajes continuos.

Lo anterior nos lleva a percibir claramente lo ocurrido en los años recientes con el Tratado de Libre Comercio y sus implicaciones en el ámbito laboral de México, ya que estos han revolucionado en la forma de pensar y actuar de empresarios, directores, gerentes y profesionistas emprendedores, quienes han manifestado que no habrá marcha atrás ya que todo se ha puesto en el bienestar socioeconómico de nuestro país, sobre todo el tener conciencia y la convicción de que estos últimos cambios requieren de personas cada día más competitivas, por lo que es necesario estar bien preparados para conocer y asimilar las nuevas tecnologías y para saber desempeñarse en las actividades laborales, implicando un gran reto para las organizaciones públicas y privadas, esto es ¡CAPACITARSE!

El iniciar y desarrollar las actividades profesionales dentro del área de la Capacitación, fue el motivo que originó el interés para la realización de esta tesis. La cual tiene como objetivo definir el Perfil del Puesto del Instructor y estableciendo a su vez una comparación entre los perfiles de los profesionistas de cuatro disciplinas, ya que el dar a conocer esta información a quienes realizan o tienen como meta trabajar como instructores, pues les va a permitir conocer cuáles son las características de personalidad, aptitudes y habilidades que deben desarrollar para realizar en forma eficaz, la función de facilitar el aprendizaje y asimismo habilitar su destreza en el Manejo de Grupos.

En virtud de lo anterior, cabe subrayar que la tarea del Instructor, demanda una preparación integral, que conjugue conceptos y sistemas encaminados al alcance de la excelencia y calidad, con el enriquecimiento de sus recursos personales, a partir de lo cual empleará nuevas modalidades de comunicación y por medio de éstas, establecerá una atmósfera de trabajo más estimulante para cada uno de los integrantes del grupo, donde los motive a una participación plena y satisfactoria; para contribuir a la autorrealización de sus potenciales particulares pues al realizarlo, el participante simultáneamente elevará sus niveles de rendimiento productivo dentro de su entorno laboral.

El desarrollo de esta investigación, contempla cuatro Capítulos, en el primero se hace una descripción general de la Capacitación en el Proceso Laboral, los Antecedentes Históricos, la Definición y Descripción de los objetivos y el Impacto de las diferentes Teorías Administrativas en la Capacitación enfatizando las que abordan un enfoque humanista, ya que dentro del proceso enseñanza-aprendizaje la persona es el factor más importante

En el segundo capítulo describimos algunos conceptos básicos en el Proceso Enseñanza-Aprendizaje, las diferencias entre una y otra función, los elementos que intervienen en dicho proceso, el Aprendizaje de los Adultos y por último el Grupo en el Proceso Enseñanza-Aprendizaje.

El tercer capítulo sirve de marco de referencia para ubicar el Perfil del Instructor, de acuerdo a los Tipos de Perfiles, tomándose en cuenta los conocimientos, cualidades y habilidades que debe desarrollar el instructor, las funciones, la comunicación y la creatividad como herramientas eficaces y las actitudes que debe evitar.

Y por último en el cuarto capítulo, se desarrolla la Metodología que se siguió en la presente investigación, presentando el Análisis Estadístico, los Resultados y Conclusiones.

CAPITULO I

**LA CAPACITACIÓN EN EL
PROCESO LABORAL**

**DEPENDE DE TI, ERES TU QUIEN
DEBE DECIDIR, SÍ ACTUAS O NO;
SI SIGUES ADELANTE O VUELVES
ATRÁS; SI CAMINAS
VALEROSAMENTE HACIA METAS
LEJANAS O TE CONTENTAS CON
PERMANECER DONDE ESTAS**

DEPENDE SOLO DE TI...

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

En la historia de la humanidad, podemos encontrar que desde épocas muy antiguas el hombre se ha enfrentado a la necesidad de transmitir sus conocimientos, habilidades y experiencias ante diversas situaciones. Logrando lo anterior por medio de signos, señales, gestos, palabras y ejemplos deliberados. Cuando el mensaje fue recibido por otro hombre de manera completa, podemos decir que tuvo lugar un Aprendizaje y que los conocimientos o habilidades fueron transmitidos.

Esto ha sido constatado en las últimas excavaciones en las que aparecen inscripciones que nos muestran la forma de vida de las personas que existieron hace 6000 años o más, con las cuales podemos ver que el fenómeno de la Capacitación es tan antiguo como el hombre mismo. Enseguida describiremos algunas épocas en las que vemos manifestada la evolución de la Capacitación:

- Los aprendices - Eran personas que aprendían un arte u oficio, estos datan desde 2000 años a. C., ya que en esa época la alfabetización no llegaba a los niveles sociales bajos, por lo tanto las habilidades y conocimientos se transmitían por instrucción directa, es decir que una persona con experiencia transmitía sus conocimientos y habilidades a un novato que después de un periodo de tiempo se convertía en obrero. Este sistema de aprendizaje ha sido aplicado en diferentes áreas, por ejemplo en la medicina, educación y leyes.

- Los Gremios - Durante la Edad Media aparecen los gremios o asociaciones. Estos grupos se formaban por metas o intereses comunes, ya que tenían como objetivo la ayuda mutua y la protección de sus bienes por lo que se dice que estas asociaciones constituyeron las primeras empresas. Asimismo los gremios estaban basados en una serie de reglas en cuanto al horario, salario, herramientas y precios, así como la limitación en el número de aprendices y la cantidad y calidad del trabajo que se realizaba.

Con esto podemos afirmar que los gremios son los predecesores de los modernos sindicatos de los trabajadores. Los gremios se componían por tres clases de jornaleros, el maestro (persona con amplio conocimiento y quien dirigía la ejecución del oficio y además era el dueño de la herramienta y materia prima); el aprendiz quien por lo general vivía con el maestro y no recibía pago alguno solamente sus alimentos y el entrenamiento.

Y por último los trabajadores quienes ya habían pasado por la etapa de entrenamiento, pero que aún no lograban dominar completamente el oficio. es decir no llegaban a ser maestro pero si recibían un pago por su trabajo.

Conforme fue pasando el tiempo y los mercados se expandían, también se requirió más maquinaria y materiales, esto a su vez demandó mayor inversión por parte de los maestros; trayendo como consecuencia que los operarios tuviera limitaciones para convertirse en maestros. Marcándose en los trabajadores la necesidad de poner sus propios talleres y dando como resultado la creación de gremios de obreros especializados.

Con este fenómeno se propicio que los maestros jóvenes hicieran sus talleres más exclusivos, demandando además mayor habilidad y precisión en la mano de obra que contrataban y por lo tanto al llegar a ser un maestro reconocido la situación se tornaba más difícil.

- Con todo esto se puede llegar a la conclusión de que la Capacitación antes de la Revolución Industrial, constituye más que un hecho educativo, una fórmula para controlar los secretos de los diferentes oficios, con el propósito básico de proteger intereses económicos y de status social de artesanos y comerciantes. Se puede decir que al surgir la era industrial -a primera mitad el siglo XVIII- aparecieron innumerables escuelas industriales las cuales tenían como meta lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Por lo que desde principios de este siglo, el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo. Hacia el año de 1915 aparece en Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: "Método de los cuatro pasos", que son:

Mostrar

Decir

Hacer y

Comprobar

Asimismo a partir de las dos guerras mundiales se dio lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han adoptado en otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. Por el año de 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Durante el período de 1950 hasta 1970, México y otros países latinoamericanos, vivieron con relativa tranquilidad, sin preocuparse por capacitarse, ya que la economía y los niveles de vida fueron estáticos, sus esfuerzos únicamente se centraban en proteger a las industrias nacionales por un lado, y por otro se le daba prioridad al Estado como propietario de los medios de producción y de

servicios. A finales de la década de los 70's y gran parte de los 80's, México sufre un gran desarrollo basado en la exportación del petróleo diciendo e incluso que el problema principal del país sería la administración de la riqueza, pero fue todo lo contrario ya que una serie de factores sumieron al país en una profunda crisis educativa; mientras que los países del primer mundo buscaban la productividad y la calidad.

En la década de los 80's fue conocida como la "década perdida", ya que se caracterizó por el deterioro pronunciado del bienestar económico, cultural, social y en la salud, sufrido por México y otros países del denominado "tercer mundo".

Es necesario mencionar que a tremendos desafíos se deberían enfrentar estos países en el porvenir, partiendo de la premisa: la población demanda y tiene derecho a mejorar cada vez más su calidad de vida en todos los ámbitos: económico, social, cultural, educativo, familiar, político, etc.

En nuestro país, a partir de 1978, año en que se elevó a rango de derecho social, las empresas han capacitado por múltiples razones: se capacita por obligación legal, por estar a la moda, por impacto curricular, por obligación contractual, por mantener a la gente ocupada, por ejercer un presupuesto, por pretexto, por premio o por castigo.

Pero también se capacita con base en necesidades específicas, para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño de un puesto determinado.

Actualmente, y tras algunos años de que México firmó el TLC y que posteriormente se terminaron las negociaciones respecto al GATT, igualmente se formó la Agrupación de los países de la cuenca del Pacífico a

la cual pertenece nuestro país, podemos concluir que cada día conforme pasa el tiempo, existe mayor competencia entre las organizaciones de los diferentes países para llegar a los consumidores y a los demandantes de los servicios más rápidamente, con mejores precios y más calidad; esto implica que las empresas mexicanas deben capacitarse para salir adelante ante los retos. Las palabras clave para lograrlo son la COMPETITIVIDAD, es decir mantenerse a la altura de los demás y tratar de superarlos y la otra es COLABORACION o sea, comunicación y conjugación de esfuerzos en el interior de las empresas, así como con otras organizaciones por medio de algunas estrategias.

El Tratado de Libre Comercio, en el área de la Capacitación, ha implicado la posibilidad de que profesionistas de los países firmantes, puedan ejercer en ellos sin distinción; por lo que ya diversos colegios o universidades se encuentran en pláticas tendientes a llegar a acuerdos, entre ellos podemos hablar de los Contadores, Ingenieros y de los Psicólogos.

También cada día se imparten cursos por parte de instructores extranjeros, en especial norteamericanos.

No obstante en nuestro país hay expositores con un manejo más eficaz de los temas, pero las organizaciones siguen con el "malinchismo" característico de nuestro pueblo y prefieren un apellido extranjero, pensando que así se garantiza la calidad de la capacitación a impartir.

Este pequeño obstáculo, traerá como consecuencia un reto a enfrentar en forma competitiva por parte de los instructores de nuestro país.

De la misma manera, el avance tecnológico se vuelve cada vez más acelerado, lo que da el paso a transformaciones importantes, tanto en la sociedad en su conjunto, como en las empresas y las organizaciones del

sector público: sin dejar a un lado la vida familiar y personal de cada empleado. Un ejemplo muy claro, es que desde el punto de vista de la Capacitación, se han introducido diversas innovaciones: las teleconferencias vía satélite con posibilidades de entablar un diálogo entre el transmisor y los receptores, las computadoras con programas interactivos incluyendo imagen y sonido y efectos especiales (multimedia), etcétera.

Igualmente, la creatividad y la imaginación serán paulatinamente más importantes. En otras palabras, ya no habrá MANO DE OBRA sino MENTE DE OBRA. El músculo cede el paso al cerebro " (Arias, Galicia 1994). Los retos que van a enfrentar las organizaciones del sector público y privado, en cuanto a la Capacitación, serán al menos: la **Generación** de conocimientos específicos, la **Difusión** de dichos conocimientos, una acertada **Conservación**, registrándolos y conservando a las personas capaces y bien preparadas.

Con todo lo anterior, se debe pensar que vamos a formar a las personas no solo para adaptarse a dichas transformaciones, sino para planearlas, propiciarlas, controlarlas y evaluarlas, ya que en un futuro no tan lejano se requerirán personas capaces de exhibir una enorme flexibilidad en su manera de pensar y actuar. Podemos concluir que nuestra misión es mantenernos en acción constante, preocupándonos de nuestra actualización y perfeccionamiento, para integrarnos, asimismo, de manera enérgica a nuestros grupos de trabajo y la sociedad en general; lo contrario, es fácil suponer nos marginaría del progreso y bienestar.

También es importante tomar en consideración que nuestro país se encuentra en vías de desarrollo y consecuentemente representa un reto "La capacitación a todos los niveles". Ya que toda la estructura organizacional

que no se ejercita constantemente, es decir, sin una capacitación permanente y sistemática, cae pronto en procedimientos y métodos de trabajo, obsoletos, envejece, se debilita, por falta de actualización, dando rendimientos deficientes, deteriorando además el ambiente social interno, que se vuelve áspero, y fractura las relaciones interpersonales, destruyendo el espíritu de grupo.

1.2 DEFINICION DEL CONCEPTO Y FACTORES IMPORTANTES EN EL PROCESO DE CAPACITACION

Existen diferencias entre los términos Capacitación y Adiestramiento, algunos autores son muy cuidadosos en la utilización de estos términos, por lo que es importante y necesario describir algunas de las definiciones para una mejor comprensión y conocimiento de los mismos.

Mitón L. Blum hace la siguiente descripción con respecto a:

-Entrenamiento: "Es un proceso que tiene por objeto el desarrollo y mejoramiento de las habilidades relacionadas con el desempeño".

-Adiestramiento: "Es la creación o el incremento de habilidades o destrezas para la ejecución de tareas específicas".

-Capacitación: "Es el crear disposiciones o potencialidades y aptitudes que dan la cualidad de suficiencia a un individuo en un campo de actividades y conocimientos.

-Desarrollo: "Es una acción de crecimiento que lleve al incremento, mejoría y perfeccionamiento de aptitudes y actitudes del sujeto visto éste como un ser integral y único.

CUADRO 1

AREA DE APTITUD	CONTENIDOS	CONCEPTO	CUALIDAD
PSICOMOTRIZ	HABILIDADES	ADIESTRAMIENTO	PODER
COGNITIVA	CONOCIMIENTOS	CAPACITACION	SABER
AFFECTIVA	ACTITUDES	DESARROLLO	QUERER

En el cuadro anterior podemos observar que el área psicomotriz se refiere al desempeño y adquisición de habilidades específicas que emplean en general, el uso de las facultades motoras del individuo.

En cambio el área cognitiva se refiere a aquellos aprendizajes que influyen en los procesos del pensamiento, tales como, atención, análisis, comprensión, reflexión y retención. Y por último el área afectiva se refiere al campo relacionado con los valores, actitudes y opiniones que junto con la carga afectiva que los acompaña, produce una conducta determinada, susceptible también a ser modificada. Estos conceptos nos servirán de base para comprender las definiciones que a continuación se expresan:

Capacitación: "Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

Adiestramiento "Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo Jiménez Osornio, Alvaro (1988)

En otros términos la Capacitación es el proceso Enseñanza-Aprendizaje para mejorar las actitudes y aptitudes de los trabajadores, encauzada a un incremento de la productividad de la empresa. Y el Adiestramiento es la adquisición de destreza para mejorar, mediante entrenamiento dirigido las habilidades prácticas en la ejecución de operaciones específicas.

Para Arias Galicia (1990) la Capacitación es "la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo" y el entrenamiento significa "prepararse para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor, el cual forma parte de la educación. Este concepto engloba a los términos de Capacitación y Adiestramiento.

La Capacitación es "el proceso orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de un puesto diferente al suyo". Así como el Adiestramiento es "el proceso orientado a dotar a una persona de estos factores para que alcancen los objetivos de su puesto de trabajo (Patiño P. Humberto 1993)

Por todo lo expuesto anteriormente, podemos concluir que la diferencia existente entre los términos "Capacitación" y "Adiestramiento" estriba en que en la primera se desarrollan aptitudes, se adquieren conocimientos de carácter técnico, científico, y administrativo con el propósito de prepararse para desempeñar eficientemente un área o unidad de trabajo específica e impersonal, impartándose ésta, a niveles intermedios y altos. En cambio el Adiestramiento, más bien está destinado a proporcionar destrezas y habilidades en trabajos de carácter muscular o motriz con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo y es impartido a niveles operativos. Para terminar podemos ver que tanto uno como otro, son un proceso de Enseñanza-Aprendizaje, ya que en ambos se espera provocar un cambio en la respuesta a un medio ambiente dado, o a un conjunto de circunstancias, y cuando el cambio ha ocurrido podemos decir que el aprendizaje se ha efectuado.

En primer lugar para que la capacitación se pueda impartir, se debe iniciar con una necesidad, una carencia o bien una mejora en o para. Lo importante es que exista una razón que le dé vida a la capacitación, pero esta no va a ser detectada a la ligera, se tiene que realizar un estudio o investigación para conocer a fondo la problemática y poder diseñar el programa idóneo de capacitación. Por lo que se debe realizar una Detección de Necesidades, la cual se puede definir como "el análisis y la determinación de soluciones ante aquellas carencias o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes, que nos proporcionarán los antecedentes para el diseño, desarrollo y ejecución de los programas de capacitación"

Es fundamental que la Detección de Necesidades, se base en una observación estructurada y sistemática, siguiendo ciertas directrices que son meramente puntos de orientación para que cada capacitador se apoye en su propia labor creativa.

Por eso es recomendable que todo absolutamente todo, quede por escrito como parte de la metodología del trabajo y de la bitácora de actividades así como del reporte.

Una manera recomendable de realizarlo, es la que propuso la Maestra Helen Hernández Palacio, durante el Segundo Congreso Juvenil de Capacitación (marzo 1996), ella planteó que "se debe seguir la metodología inductiva cuyos pasos a seguir dentro del paradigma del conocimiento se establecen de la siguiente manera":

1. ANOTAR LOS SINTOMAS

Estos son referidos por parte de la empresa contratante como mera visión global de apreciación de la situación, ésta puede ser válida o no pero debe de someterse siempre al análisis y valoración del capacitador.

2. IDENTIFICACION DE LOS PROBLEMAS

A partir de las referencias dadas por la empresa y tomándola como punto de partida, se procederá a despejar las siguientes preguntas:

- **Qué quiere saber:** Aquí se debe describir tanto funcional como operacionalmente lo que deseamos saber, no limitándonos a la cantidad de aspectos a conocer sino a su importancia y relevancia.
- **Para qué quiero saberlo:** A cada uno de los puntos de lo que quiero saber debe de precederle una ó varias justificaciones que cumplan con ser claras, lógicas y concretas.
- **Como lo voy a identificar:** En este punto no solamente intervienen los medios formales con los que puede contar el capacitador sino todos aquellos que deriven de su experiencia, conocimiento y creatividad

siempre y cuando cumplan con el fin de resolver, modificar o implementar cambios para beneficio de la empresa.

3. LA OBSERVACION O VISITA INFORMAL: Una vez concluido el programa de trabajo previo. Se procederá a la observación o visita informal, dedicándole todo el tiempo que a juicio del capacitador sea necesario. La observación se realiza de acuerdo al diagrama de flujo que la misma empresa establece como arranque de trabajo. Los aspectos guías a tomarse en cuenta son los siguientes

:

- ◆ Llegar a las instalaciones de la empresa por lo menos 2 horas antes del inicio de las labores para evaluar sus condiciones físicas, instalaciones y disposición de las áreas de trabajo.
- ◆ Verificar la puntualidad del personal con el horario de entrada y detectar su actitud psicológica ó disposición inicial al trabajo.
- ◆ No interrumpir el flujo normal del trabajo colocándose en un sitio discreto pero con buena visibilidad.
- ◆ Anotar todas las observaciones por mínimas que éstas sean.
- ◆ No anotar supuestos ó cuestiones no suficientemente claras, si algo no está bien entendido por el capacitador, se preguntará a la persona indicada en el momento que se considere más adecuado.
- ◆ Poder identificar en la medida de lo posible al trabajador y al puesto que desempeña.
- ◆ Circular por toda la empresa ayudará a detectar la dinámica de trabajo y lograr observar en situación más "normal" a los trabajadores.

El tomar en cuenta estos aspectos, traerá como consecuencia una capacitación más eficaz y el logro de los objetivos realmente se cumplirán.

También es importante conocer la taxonomía educativa es decir las áreas del desarrollo humano que relacionados al proceso enseñanza-aprendizaje, se convierte en una taxonomía educativa que propone clasificar tanto objetivos como comportamientos; ya que cada una de las acciones que se llevan a cabo dentro del

proceso de capacitación están vinculadas con las áreas o dominios, desde el planteamiento de los planes programas y objetivos hasta la evaluación.

Ya que solamente cuando se logra que el empleado o trabajador quiera hacer las cosas, sepa como hacerlas y pueda hacerlas eficientemente, se logra una capacitación propiamente dicha, que nos lleva a lograr cubrir las necesidades y por lo tanto éxito en su desempeño laboral.

1.3 MISION Y OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

La Capacitación tiene una base filosófica, que estima que la persona tiene una serie de necesidades, las cuales no va a satisfacer únicamente con un ingreso económico al desarrollar su trabajo, sino que también le es importante desarrollarse en forma integral para aplicar sus capacidades intelectuales y creativas que también le permitirán sentirse satisfecho en el trabajo y en todos los actos de su vida.

Una de las orientaciones de la filosofía, es el análisis de los valores, principios y creencias del ser humano en la sociedad, con el propósito de identificar su ser y las metas de realización que pretende alcanzar. Es así como la Capacitación se sustenta en una filosofía que rescata el valor del ser humano dentro de la organización y que responde a una manera de pensar y entender el medio ambiente social, laboral y familiar en que éste se desenvuelve. De igual forma, la Capacitación en su filosofía particular se debe orientar al análisis de las formas de pensar, actuar y sentir de los empleados y trabajadores en el campo laboral, la familia y la comunidad, con el propósito de participar en la elaboración de una filosofía organizacional, que guíe a la realización y los satisfactores individuales siendo estos acordes con los objetivos de la empresa. Por lo que es necesario recordar que en una organización la filosofía se va a manifestar por tres medios:

1. El comportamiento de los miembros de la organización.
2. El campo normativo constituido por su política, procedimientos, normas, el sistema de status interno, etc.
3. Los recursos materiales. Este conjunto de manifestaciones le dan a cada organización su identidad propia, y de ahí la gran importancia de la Capacitación que funge como generadora del proceso de cambio, y que es la principal responsable de que la identidad de empresa resulte como se esperaba.

Por eso la filosofía organizacional debe adaptarse a las necesidades y demandas del contexto económico, político, ideológico y social del país para que sea auténtica. Siliceo, A. (1992), propone la observación de la Capacitación en tres niveles que son:

a) **"La capacitación para hacer.** Es la más común la que generalmente se practica y recae casi siempre en el adiestramiento. Se refiere al desarrollo de las aptitudes y habilidades para poder actuar sobre las cosas.

b) **"La capacitación para llegar a ser** Esta capacitación es generalmente ignorada; no obstante es esencial para la vida de la empresa".

Descansa en motivos principalmente éticos, refiere entre otras cosas a la conciencia de responsabilidad personal en el trabajo, a la autovaloración de la dignidad humana, al acrecentamiento del sentido del deber y del desarrollo del espíritu de la justicia.

c) **"La capacitación para hacer y llegar a ser.** Simultáneamente se refiere al obrar humano en la convivencia de la empresa; tiene un doble objetivo; al hacer trabajador en conjunto, esto es, el trabajo organizado; o por otra parte el desarrollo del hombre como miembro de grupos, de la comunidad la empresa y de la sociedad en general. No debe desconocerse que, la capacitación que intenta elevar la productividad individual debe darse dentro de un marco dinámico y permanente, que cuente con la participación activa y efectiva de los recursos humanos.

Al hablar de una capacitación integral, además de, considerar el beneficio que representa la adecuada preparación del trabajador para coadyuvar a elevar la productividad de la institución en que labore, también es necesario conocer que otras necesidades, además de comer, beber, dormir etc. tiene como ser humano, integrante de una sociedad y que merece ser ayudado a su desarrollo personal

Estas áreas están estrechamente relacionadas y sus funciones determinan, en gran parte nuestra vida, de ahí que nuestro bienestar dependa, entre otras causas de la forma en que podamos establecer relaciones entre ambas.

Todos los aspectos anteriormente mencionados, son los que el capacitador debe tomar en cuenta para encaminar sus acciones, la elaboración de sus planes y programas; que no solo se evoquen a la satisfacción de las necesidades de la empresa, sino también de los individuos dentro y fuera de ella.

Es precisamente de este reconocimiento de donde se deriva la Misión para la función de Capacitación, que consiste en "generar los procesos de cambio, encaminados al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa". (Pinto Villatoro, Roberto 1992).

De la misma forma, mencionamos algunos de los objetivos de la Capacitación, ya que al igual que las definiciones, cada autor cree oportuno proponer los objetivos de acuerdo a su formación y trayectoria.

Para Reyes (1990), los fines básicos de la Capacitación en las empresas son:

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

Otros autores consideran que los objetivos de la Capacitación, pueden describirse como:

Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del personal en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.

Y abarcando de alguna manera a los anteriores, mencionaremos el Decálogo de la Capacitación, en los que fundamenta su filosofía sobre la Capacitación CAPINTE S.C.(1994)

- ❖ La Capacitación no es sinónimo de educación.
- ❖ La Capacitación es aprendizaje y el aprendizaje es cambio de conducta.
- ❖ La Capacitación solamente constituye un insumo de la productividad
- ❖ La Capacitación efectiva, modifica a las personas en su forma de pensar, de actuar y de sentir.
- ❖ El capacitador que no conoce los objetivos que debe lograr, no sabe dónde debe llegar; y el capacitador que no sabe dónde quiere llegar ya llegó.
- ❖ El entrenamiento efectivo no es sinónimo de efectivo aprendizaje, por lo que cualquier conocimiento que no modifique al individuo se puede considerar como buena enseñanza, pero no como efectiva capacitación
- ❖ La Capacitación efectiva debe ser la enseñanza específica para la necesidad específica.
- ❖ La Capacitación enfocada a la productividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales, para que los resultados lo muestren en razón del costo beneficio logrado.
- ❖ La Capacitación, al igual que las medicinas, puede ser peligro a, ya que el sobrecapacitar o el aplicar un programa inadecuado, pueden despertar falsas expectativas en los trabajadores.
- ❖ Por lo tanto, la Capacitación al igual que las medicinas, para recetarla con éxito deben ser diagnosticada, recetada, administrada y controlada por un experto y no por un aficionado, para que así se transmita credibilidad.

En este apartado, también se consideró como punto clave, referirnos a los diferentes sistemas de Capacitación, por ejemplo se dice que ésta, la capacitación, es "función de línea" tomándose como un fenómeno que debe entenderse en varios aspectos fundamentales:

La capacitación en aulas

Es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo instructores especializado; conocida también como capacitación residencial o colectiva.

La capacitación en el trabajo

Entendida como aquellas actividades que, directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente. En este caso, la ayuda de los instructores del centro de capacitación, es clave pero es aún más importante el compromiso que el jefe debe tener al respecto.

Capacitación individual

El entrenamiento individual intenta proporcionar a una sola persona, es decir, en forma personal, los conocimientos, experiencias y habilidades que son para que desempeñe mejor su puesto. Lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes, entre otros, son los medios más recomendables para este tipo de formación.

Capacitación externa

Debido a las limitaciones que pueda tener una empresa, al no ser autosuficiente y que por lo mismo requiera de ayuda, algunas instituciones educativas pueden proporcionársela. De hecho algunas empresas envían a su personal al extranjero a tomar cursos específicos.

1.4 TEORIAS ADMINISTRATIVAS APLICADAS A LA CAPACITACION

La Administración, al ser una disciplina que estudia a las organizaciones y al ser humano dentro de ésta; plantea diversas teorías que explican la función de los Recursos Humanos de acuerdo a las estructuras, las tareas y las relaciones humanas en la organización, factores que definitivamente deben ser tomados en cuenta al programar cursos de capacitación y principalmente en la etapa de ejecución de los mismos, acción en la que el Instructor tiene una amplia participación. Estas teorías han causado un impacto diferente en la Capacitación de Personal, pues cada una tiene una orientación con respecto a las diversas áreas, dentro de la organización.

a) Teoría estructuralista:

Esta teoría retoma los aportes de Max Weber, quien considera que el trabajo se realizará de manera más efectiva si éste se divide, de acuerdo con una jerarquía de funciones bien delimitada con normas y reglamentos que definan los derechos y deberes de sus participantes. En esta escuela, el entrenamiento tiene como propósito lograr que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente con sus obligaciones.

b) Teoría funcionalista:

Los planteamientos de ésta teoría están encaminados al logro de la máxima eficiencia de los recursos con que cuentan la organización, poniendo énfasis en los recursos humanos. El entrenamiento se centra en el desarrollo de habilidades y destrezas que permiten al trabajador funcionar eficientemente.

c) Teoría conductista:

Los teóricos se concretaban a describir hechos observables y a experimentar en situaciones que pueden definirse operacionalmente y que hagan mención a manifestaciones observables y medibles. El entrenamiento de los recursos humanos debe tener como propósito el incremento de resultados y dirigirse básicamente a los líderes formales de la organización.

d) Teoría humanista:

Busca corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, a través del reconocimiento de la importancia de los recursos humanos en la organización y de la necesidad de dirigirlos con base en el liderazgo y no en la autoridad.

Para poder brindar un panorama de las mismas, podremos apreciar en el siguiente cuadro, una comparación de los diversos elementos de los cuatro enfoques de las corrientes administrativas, que determinan en buena medida el estilo del instructor.

CUADRO 2

ENFOQUES	ESTRUCTURALISTA	FUNCIONALISTA	CONDUCTISTA	HUMANISTA
TECNICAS DE ENSEÑANZA	CONFERENCIA MESA REDONDA LECTURA COMENTADA	ESTUDIO DE CASOS PANEL SEMINARIO DE INVESTIGACION	JUEGO DE PAPELES DISCUSION EN GRUPOS PEQUEÑOS	EXPERIENCIA ESTRUCTURADA TORMENTA DE IDEAS
PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE	CENTRADO EN EL INSTRUCTOR	ORIENTADO A LA TAREA DE LOS PARTICIPANTES	CENTRADO EN LA CONDUCTA TERMINAL SEÑALADA POR EL INSTRUCTOR	CENTRADO EN LA RELACION Y EN LOS PARTICIPANTES
PAPEL DEL INSTRUCTOR	SEGURO LIDER FUERTE EXPRESIVO DINAMICO SISTEMATICO	OFRECE RETOS REALISTA DEJA ACTUAR APROVECHA EL ERROR SABE RECONOCER	PRECISO REDUCE RIESGOS OFRECE SEG. REFUERZA EXTINGUE CONDUCTAS	SENSIBLE EMPATICO ABIERTO CONFIANZA AYUDA
LIMITACIONES	RIGIDEZ, IGNORA A LA EFECTIVIDAD	EXTREMISMO COMPETENCIA	MANIPULACION INFORMACION NO COMPARTIDA	FALTA DE ESTRUCTURA, POCO REALISTA, SOFISTICADO.

1.5 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

A lo largo de los años, jurídicamente se ha presentado un especial interés por la capacitación, por ejemplo en la época prehispánica las autoridades se preocupaban porque el pueblo fuera educado y tuviera una preparación en el ámbito doméstico, artesanal y militar de los jóvenes. Posteriormente en la Colonia se dieron las "Ordenanzas de la Minería", que se refieren a la educación y enseñanza de los jóvenes destinados al trabajo en las minas, marcando una diferencia entre la educación (aspectos intelectuales) y la enseñanza (desarrollo de habilidades) .

En 1873, se funda el Gran Círculo de Obreros en México, que se caracteriza por difundir la formación de trabajadores y obreros en la instrucción de artes y oficios, como obligación de los patrones.

Posteriormente se han suscitado un gran número de movimientos que dan lugar a la creación del "derecho al trabajo", que defiende un sistema más justo en las relaciones obrero-patronales. A fines del siglo XIX y principios del XX, se suceden en forma ininterrumpida movimientos que dan lugar a la creación de un disperso "Derecho del Trabajo", que propugna por un sistema más justo en las relaciones obrero-patronales. Los sistemas jurídicos enfocaron su doctrina con un afán más justo y equilibrado entre los factores de la producción.

Como se puede observar, la legislación mexicana siempre se ha preocupado porque el Estado y el patrón proporcionen a sus trabajadores los medios indispensables para su necesaria superación intelectual y manual. Todo lo anterior se vio reflejado significativamente en la Constitución de 1917.

Con la finalidad de que se conozca el marco legal de la capacitación en México, a continuación citamos algunos de los artículos de la Constitución referentes al

mismo. Cabe señalar que dichos artículos pueden ser objeto de reformas, por lo que es recomendable mantenerse actualizado con las fuentes de información oficial.

ARTICULO 3º la Educación que imparte el Estado-Federación, Estados, Municipios, tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

1. Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, el criterio que orientará a dicha educación se mantendrá por completo ajeno a cualquier doctrina religiosa y, basado en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos, y los prejuicios.

Además:

- a) Será democrática, considerando la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo.
- b) Será nacional, es decir sin hostilidades ni exclusivismos atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura.
- c) Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, como por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres evitando los privilegios de razas, de sectas, de grupos, de sexos o de individuos.

ARTICULO 123º Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo conforme a la ley.

XIII. Las empresas cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales deberán cumplir con dicha obligación.

XXXI. La aplicación de las leyes de 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: a) Ramas Industriales ...también será competencia exclusiva de las autoridades federales la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más entidades federativas, contratos

colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una entidad federativa. Obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de ley y respecto a las obligaciones patronales en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual, las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en términos de la ley reglamentaria correspondiente.

Es en 1970 cuando fue incluida en la fracción XV del artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo, la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores en los términos establecidos en el capítulo III Bis de éste texto. En ésta fecha y durante los ocho años siguientes no se promovió su cumplimiento. En 1976 el Ejecutivo Federal promovió la celebración de un periodo extraordinario de sesiones por parte del Congreso de la Unión, a fin de examinar, fundamentalmente, una iniciativa de ley, para reformar y adicionar la "Ley Federal del Trabajo", con disposiciones que reglamentarán la obligación que atribuye la Constitución a los patrones.

El reconocimiento y reglamentación a la capacitación se establece a partir del 9 de Enero de 1978, fecha en que se publica en el Diario Oficial de la Federación, el decreto que reforma las fracciones XIII y XXXI del apartado "A" del artículo 123 Constitucional en los términos antes mencionados.

El 28 de abril de 1978 se publica en el Diario Oficial de la Federación el decreto de reformas a la Ley Federal del Trabajo, modificándose los siguientes artículos, (quedando en los siguientes términos).

ARTICULO 3º. El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.
Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

ARTICULO 25º. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

VIII. Las indicaciones de que 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.

El siguiente artículo es sumamente importante en cuanto a
capacitación se refiere.

ARTICULO 153º- A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto del personal propio, instructores especialmente 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. En caso de tal adhesión quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

153-D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

153-E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo caso supuesto la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

153-F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a la que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

153-H. Los trabajadores a quien se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

153-I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento integradas por igual número de representantes de trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos, todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal y capacitar y adiestrar a los trabajadores.

153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos comités 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 de las actividades correspondientes.
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.

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 a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

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.

153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme el cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretenden ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

153-O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someterse a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar, igualmente deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

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

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

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimiento bastante sobre los procedimientos tecnológicos

propios de la rama industrial o actividad en la que pretenden impartir dicha capacitación o adiestramiento.

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3º Constitucional. El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

IV. En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

153-Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años.

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y adiestramiento 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 de un mismo puesto y categoría;

V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

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

153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 992 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autentiicadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la S.T.P.S., por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad y presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la S.T.P.S. En este último caso, se entenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Las empresas están obligadas a enviar a la S.T.P.S. para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán efecto, para fines de ascensos, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento. Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata en el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo.

Como se puede apreciar el artículo 153 en sus apartados de la A a la X, hacen mención clara y exhaustiva de los derechos y obligaciones de parte de las Organizaciones y de los trabajadores, con lo cual nos proporcionan la suficiente información referente a aspectos de Capacitación, los cuales es de suma importancia tomar en cuenta para llevar a cabo una Capacitación y Adiestramiento adecuados a incrementar el Desarrollo de los trabajadores.

ARTICULO 159°. Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad.

A continuación se hará mención del artículo correspondiente a apoyar y defender los derechos de los menores de edad, situación que ha sido aprovechada de una manera deshonesta por mucho tiempo por parte de los patrones.

ARTICULO 180°. Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a:

IV. Proporcionarle capacitación y adiestramiento en los términos de ésta Ley.

ARTICULO 391°. El contrato colectivo contendrá:

VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda.

VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se debe impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.

ARTICULO 412°. El contrato Ley contendrá:

V. Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de que se trate.

ARTICULO 504°. Los patrones tienen las obligaciones especiales siguientes:

I. Mantener en el lugar de trabajo los medicamentos y materiales de curación necesarios para primeros auxilios y adiestrar personal para que los preste.

ARTICULO 526°. Compete a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la intervención que le señala el Título Tercero, Capítulo VIII, y a la Secretaría de Educación Pública, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta Ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, de acuerdo con lo dispuesto en el capítulo IV de este Título.

ARTICULO 527-A. En la aplicación de las normas de trabajo referente a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores y las relativas a seguridad e higiene en el trabajo, las autoridades de la Federación serán auxiliadas por las locales, tratándose de empresas o establecimientos que, en los demás aspectos

derivados de las relaciones laborales, estén sujetos a la jurisdicción de estas últimas.

ARTICULO 537º. El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

- I. Estudiar y promover la generación de empleos.
- II. Promover y Supervisar la colocación de los trabajadores.
- III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales.

ARTICULO 538º. El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competen las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento.

El 5 de Julio de 1978 se publica en el Diario Oficial, el Reglamento interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para adecuar su estructura administrativa al sentido y alcance de las reformas de la Ley Federal del Trabajo, en el cual se establece que la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) será la encargada del Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento. Actualmente la encargada es la Dirección General de Capacitación y Productividad. (Diario Oficial del 30 de Diciembre de 1983).

En lo referente a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, también se contempla la capacitación como un medio para mejorar los niveles de vida del empleado público así como para elevar los niveles de productividad y por consiguiente los niveles económicos del país, tal y como se manifiesta el artículo 44º de dicha Ley "La asistencia a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia".

Con el propósito de especificar la capacitación en las Secretarías de Estado, se analizan a continuación los distintos documentos que le dan respaldo jurídico a la CAPACITACIÓN.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Título Sexto.- Del Trabajo y la Previsión Social.

Artículo 123
Apartado B, Fracción VII.

La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes.
"El Estado organizará escuelas de Administración Pública".

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Título Segundo.- Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Titulares.

Establecimiento de escuelas de Administración Pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos conforme al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional.

Artículo 44, Fracción VIII, Inciso C.

Asistir a los Institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.

Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los
Trabajadores al Servicio del Estado.

Capítulo VIII.- De las Prestaciones Sociales y Culturales.

Sección Segunda.- Prestaciones Culturales.

Artículo 140.- El Instituto proporcionará servicios culturales, mediante programas culturales, recreativos y deportivos que tiendan a cuidar y fortalecer la salud mental e integración familiar y social del trabajo, y su desarrollo futuro, contando con la cooperación y el apoyo de los trabajadores.

Artículo 141.- Para los fines antes enunciados, el Instituto ofrecerá los siguientes servicios.

Fracción II. De Capacitación.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Título Segundo: De la Administración Pública Centralizada.

Capítulo I.- De la Secretaría de Estado y los Departamentos Administrativos.

Artículo 20.- Las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos establecerán sus correspondientes servicios de apoyo administrativo en materia de planeación, programación, presupuesto, informática y estadística, recursos humanos, recursos materiales contabilidad, fiscalización, archivos y los demás que sean necesarios, en los términos que fija el Ejecutivo Federal.

Con este tema concluimos los aspectos jurídicos o legales que todo instructor debe conocer, respecto a la Capacitación. La información que contiene este manual, fue tomada textualmente, para evitar interpretaciones y el lector puede seguir cada punto tal y como lo establecen las leyes que nos rigen.

BASES GENERALES DEL FUNCIONAMIENTO DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN.

Disposiciones Generales.

Artículo 1º.- El patrón y los trabajadores; nombrarán respectivamente 5 representantes que serán integrantes de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento para cada una de las partes.

De las funciones de la Comisión.

Artículo 2º.- La Comisión, conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, tendrá las siguientes funciones.

- a) Vigilar la instrumentación, equipo y operación del sistema interno de capacitación de la organización, conforme al plan y programas autorizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores. Lo anterior, mediante el informe que le solicita la Comisión a los Agentes Capacitadores y que éstos le rinden de los cursos que se imparten y del personal que recibe la Capacitación, evaluando semestralmente los resultados.
- b) Verificar que los Agentes Capacitadores externos que vayan a ser contratados por la organización, cuenten con el requisito correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- c) Sugerir a los Agentes Capacitadores las medidas tendientes a perfeccionar los sistemas y procedimientos de Capacitación y Adiestramiento, conforme a las necesidades de desarrollo y entrenamiento que requiere la fuente de trabajo.
- d) Autenticar las Constancias de Habilidades Laborales en los términos del artículo 153-T de la Ley Federal del Trabajo, recabando previamente para el efecto de cada uno de los instructores internos y/o externos que aparecen que aparecen en el plan y programas autorizados a la empresa, la certificación de los resultados obtenidos por cada trabajador participante.

Las Constancias de Habilidades Laborales a que se refiere el ordenamiento laboral citado, son independientes de cualquier otro documento de carácter simbólico que los agentes capacitadores deseen otorgar a los trabajadores capacitados o adiestrados.

- e) Practicar a los trabajadores los exámenes de que se trata el artículo 153-V de la Ley Federal del Trabajo, emitiendo el fallo correspondiente.

- f) Verificar el funcionamiento de los agentes Capacitadores internos y/o externos conforme a lo establecido en el plan y programas de Capacitación y Adiestramiento autorizados a detectar las irregularidades de su funcionamiento, a efecto de establecer las medidas correctivas o en su caso, presentar el reporte correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como autoridad competente.
- g) Presentar el apoyo necesario en la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento y además, en caso de ser conveniente, coadyuvar con la empresa en la elaboración del Plan de Programas que se vayan a implantar de acuerdo con el Diagnóstico de Necesidades, dentro del alcance de los conocimientos de la Comisión tenga de las actividades en la empresa en donde se ha constituido.
- h) Elevar sugerencias o recomendaciones, al Comité Técnico del Instituto de Capacitación de la empresa, a fin de coadyuvar en la elaboración de criterios y establecimiento de procedimientos que beneficien el sistema de capacitación y adiestramiento y a los programas que para esta rama se establezcan.
- i) Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de capacitación y adiestramiento. Así mismo aprovechar la experiencia y conocimiento que el trabajador tenga en su puesto de trabajo, para convertirlo en instructor interno de la empresa, mediante las sugerencias que en este sentido la Comisión haga al patrón.
- j) Establecer un registro actualizado de las actividades de la Comisión Mixta y de los acuerdos que se vayan tomando en cada sección ordinaria y extraordinaria que se celebre, en representación con la implantación del plan y los programas de capacitación y adiestramiento autorizados a la empresa, a efecto de llevar un seguimiento que le permita evaluar los resultados y alcances de su gestión y sirva de base para los reportes que periódicamente deba rendir a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y además facilitar el funcionamiento adecuado de la Comisión.
- k) Verificar que se expidan las constancias de habilidades laborales y entregándolas al destinatario debidamente firmadas y autenticadas.

Organización Interna de los Integrantes de la Comisión.

Artículo 3º.- Son atribuciones de los integrantes de la Comisión las siguientes:

- a) Asistir puntualmente a las sesiones ordinarias y/o extraordinarias que se convoquen.
- b) Hacer uso de la palabra.

- c) Hacer sugerencias o recomendaciones en relación a los puntos tratados en la orden del día.
- d) Analizar y discutir los asuntos relativos a la capacitación.
- e) Votar en relación a las propuestas presentadas en las sesiones.
- f) Firmar las actas de reunión de la Comisión.

De la Duración en el Cargo

Artículo 4º.- Los integrantes de la Comisión tanto representantes de la empresa como obreros durarán en su cargo 4 años a partir de la integración de dicha Comisión, mientras no renuncien o sean destituidos.

Artículo 5º.- En caso de cambio de alguno de los integrantes, la nueva designación deberá hacerse del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en un plazo no mayor de 30 días.

De las Sesiones y Acuerdos de la Comisión.

Artículo 6º.- Las sesiones de la Comisión podrán ser de carácter ordinario y/o extraordinario.

Las sesiones ordinarias de la Comisión, se efectuarán cada 15 días. Las sesiones extraordinarias se podrán celebrar cada vez que sean necesarias, a juicio y por acuerdo expreso de la Comisión.

Artículo 7º .- La Comisión deberá levantar acta de cada una de las sesiones, las cuales deberán contener cuando menos la siguiente información:

- a) Fecha, en que se celebrará la sesión.
- b) Mencionar si es ordinaria o extraordinaria.
- c) Orden del día de la sesión.
- d) Acuerdos tomados en la sesión.
- e) Firma de los asistentes.

Artículo 8º.- La Comisión deberá llevar un libro de actas para el registro y seguimiento de sus actividades.

De las Bases Generales.

Único.- El presente documento, estará en vigor al día siguiente de su aprobación por el patrón o su representante legal y por los trabajadores.

1.6 LA CERTIFICACIÓN ISO 9000 Y LAS COMPETENCIAS LABORALES

La necesidad de tener calidad en los productos y servicios ha existido siempre, ya que la aplicación de controles de calidad, en su expresión más rudimentaria, empezó hace miles de años, por el desarrollo y aplicación de los sistemas ha evolucionado aceleradamente en los últimos cincuenta años. La Administración de la calidad considerada como el conjunto de principios, sistemas, procesos y técnicas que permite planear, proveer recursos y coordinar esfuerzos sistemática y organizadamente para lograr y mejorar la calidad; tiene como objetivo la reducción sistemática de los errores a través de un modelo de normas; las cuales fueron generadas por la Organización Internacional de Normalización, cuya sede está en Ginebra y son aceptadas especialmente por organizaciones de países europeos y últimamente americanos.

Al conjunto de normas que permiten certificar que una organización opera mediante un proceso para cumplir con la calidad, se le conoce como el modelo ISO 9000. Este sistema no podría ser reconocido internacionalmente si no está implantado y es administrado bajo modelo, requisitos y principios mínimos aceptados internacionalmente. Este modelo tiene como base, los 8 principios básicos de la Administración de la Calidad.

1. Organización con enfoque al cliente

Tiene origen en el cliente y termina en el cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes y por consiguiente deben entender las actuales y futuras necesidades del cliente y mantener un esfuerzo por satisfacer sus necesidades.



2. Liderazgo

Los líderes establecen unidad en el propósito y en la dirección de la organización. Ellos deben crear y deben mantener el ambiente interno en el que las personas pueden aplicarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.



3. Participación de la gente

Las personas en todos los niveles son el porqué de una organización y su involucramiento total debe ser procurando que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.



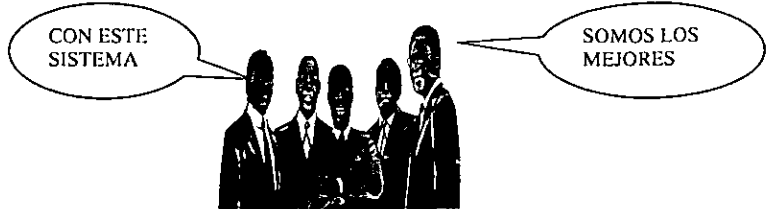
4. Enfoque de procesos

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se administran como un proceso.



5. *Acercamiento del Sistema a la Gerencia*

Identificar, entender y administrar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de una organización



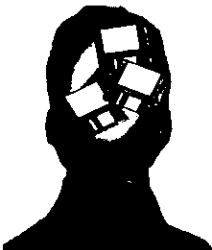
6. *Mejora continua*

La mejora continua deberá ser algo permanente de la organización y realizarlo como una secuencia de acciones relacionadas que contribuyan al objetivo de la organización y de su competitividad en forma constante en un ambiente dinámico que se enfrenta.



7. *Enfoque objetivo a la toma de decisiones*

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información



8. Relación cliente-proveedor mutuamente beneficiosas

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y unas relaciones mutuamente beneficiosas intensifica la capacidad de ambos para crear valor.



El manual de aseguramiento de calidad es el fundamento del sistema de calidad de una empresa, aporta las directrices en cuanto a los requisitos del sistema de la calidad. Relata los detalles estructurales tales como título del manual, número de referencia, ámbito y objetivos, contiene también los lineamientos para los procedimientos e instructivos implicados. Este manual debe cubrir los aspectos importantes como los que se mencionan a continuación:

- ⇒ *Objetivo y política de calidad.*
- ⇒ *Organización.*
- ⇒ *Diseño y desarrollo.*
- ⇒ *Ingeniería del proceso.*
- ⇒ *Control de las compras.*
- ⇒ *Control de la producción.*
- ⇒ *Retroalimentación del cliente.*
- ⇒ *Auditorías de calidad y revisión del sistema:*
- ⇒ *Capacitación y motivación:*

El personal es el elemento más importante en la implantación exitosa de un sistema de calidad, el manual debe definir claramente la facilitación para poder ser capaces de cumplir con lo que tiene que hacer cada persona en su puesto de trabajo.

Se tienen que establecer los programas de formación en la propia empresa o en otras organizaciones para mantener la calificación del personal en el desempeño de sus funciones con calidad.

CONTENIDO DE LOS 20 CRITERIOS DE ISO 9001:94.

1. Responsabilidades de los directivos.

Establecer las políticas y objetivos que sean congruentes con las necesidades del cliente y de la organización, definir las responsabilidades autoridad y relaciones entre el personal que dirige, realiza y llevar a cabo la revisión del sistema.

2. Sistema de calidad.

Describir la conceptualización del sistema y establecer la documentación del sistema de calidad que asegure que se mantiene la conformidad de los productos con los requisitos especificados.

3. Revisión de contrato. (establecimiento de requisitos)

Establecer la coordinación de las actividades que tienen que desempeñar el cliente y el proveedor para llegar al establecimiento con precisión de los requisitos a cumplir.

4. Control de diseño.

Establecer y mantener los procedimientos para que el diseño del producto cumpla con los requisitos especificados; incluye todo lo que implique el diseño, su documentación, inter-relaciones, resultado, revisión, verificación, validación y cambios.

5. Control de documentos y datos.

Establecer y mantener los procedimientos para controlar los documentos y datos, de origen interno y externo, que se relacionan con los requisitos de esta Norma.

6. Adquisiciones.

Asegurar que los productos comprados estén conforme a los requisitos especificados, a través de una evaluación, selección, determinación de los datos y verificación de los productos; y establecer las condiciones para la relación cliente - proveedor en situación contractual.

7. Control de productos suministrados por el cliente.

Establecer y mantener los procedimientos para la verificación, almacenamiento y mantenimiento de productos suministrados por el cliente para incorporarlos a los suministros o actividades de la organización. Registrar y reportar al cliente cualquier producto que se pierda dañe o sea inadecuado para su uso.

8. Identificación y rastreabilidad del producto.

Establecer y mantener los procedimientos que permitan identificar el producto desde su recepción, durante todas etapas, hasta la entrega o instalación, además de poder encontrar su historial a través de los documentos.

9. Control del proceso.

Establecer los procedimientos asegurándose que todos los procesos que se llevan a cabo se realicen en condiciones controladas.

10. Inspección y prueba.

Establecer los procedimientos para mantener los registros y verificar, que los productos cumplen los requisitos especificados en el plan de calidad y/o en los procedimientos; tanto en el recibo, en el proceso como en la inspección y pruebas finales.

11. Control de equipo de inspección medición y prueba.

Asegurar el control, calibración y realización del mantenimiento de los equipos propios y del cliente para demostrar la conformidad del producto con los requisitos especificados.

12. Estado de inspección y prueba.

Señalar el estado de los productos mediante marcas, tarjetas, registros, localización física, que indiquen su conformidad o no con respecto a la inspección y prueba, asegurando que se usen sólo los que cumplen con las especificaciones.

13. Control de producto no conforme.

Establecer y mantener al día los procedimientos para evitar que se utilicen o se despachen productos no conformes con los requisitos especificados, además de identificar las no conformidades en el sistema y en los procedimientos.

14. Acciones correctiva y preventivas.

Establecer los procedimientos para generar las acciones correctivas y preventivas que deban efectuarse, para eliminar las causas de no conformidad en el sistema, en los procesos y en los productos, evitando su repetición.

15. Manejo, almacenamiento, empaque, conservación y entrega

Establecer documentalmente y mantener actualizados los procedimientos para manejar, almacenar, empaquetar, conservar y entregar todos los productos.

16. Control de registros de calidad.

Establecer los procedimientos para identificar, compilar, codificar, acceder, archivar, conservar, disponer, actualizar y destruir esos registros. Conservar los registros para demostrar la conformidad con los requisitos y la operación efectiva del sistema.

17. Auditorías internas de calidad.

Asegurar la práctica de auditorías internas preestablecidas y documentadas para verificar que todas las actividades y los resultados cumplen lo planeado. así como evaluar la efectividad del sistema de calidad.

18. Capacitación.

Establecer los procedimientos relativos a la capacitación del personal para que toda persona sea capaz de desempeñar su trabajo cumpliendo con los resultados y requisitos de su puesto de trabajo.

19. Servicio.

Establecer los procedimientos para llevar a cabo el servicio, verificando la realización de acuerdo a los requisitos especificados y negociados con los clientes.

20. Técnicas estadísticas.

Establecer los procedimientos para identificar cuando se necesite utilizar técnicas estadísticas para verificar si la capacidad del proceso y las características de los productos son aceptables.

Ahora bien es importante conocer la gestión de recursos humanos por competencia laboral, para poder comprender la similitud que existe con la norma ISO 9000. Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores.

Con lo anterior podemos definir la similitud que existe entre estos dos modelos. Se puede afirmar que existe un nexo entre las normas de calidad y las normas de *competencia laboral en dos aspectos*:

“El primero tiene que ver con la capacitación, ya que las normas ISO contemplan la necesidad de que la organización detecte necesidades y desarrolle programas de capacitación a sus trabajadores en las cuales el instructor deberá contemplar acciones que sean mucho más efectivas si orienta sus actividades al desarrollo de competencias plenamente definidas y compartidas por los involucrados.

El segundo aspecto que los relaciona está en que ambos sistemas de normas comparten la lógica implícita en el proceso mismo de certificación. Esta se basa en la identificación de normas, la participación de los trabajadores, y la evaluación por un agente verificador externo quien conoce la norma y verifica su cumplimiento por el candidato. En ambos casos se trata de obtener una conformidad con un desempeño esperado; ya sea en términos de la gestión de calidad o bien en términos del desempeño competente.

Así, las normas ISO favorecen la creación de un ambiente favorable a la calidad total en el cual se reconoce la importancia de la formación para asegurar el éxito” (Vega. J, 2000)

Como es cierto, la justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así la tendencia de revalorización del aporte humanos a la competitividad organizacional.

CAPITULO II

EL PROCESO ENSEÑANZA- APRENDIZAJE

INSTRUCTOR:
RECUERDA QUE TE ADMIRAMOS
Y ALGUNAS VECES
INVOLUNTARIAMENTE
COMETEMOS ERRORES, PERO
¿SABES QUE?
DIA CON DIA TRATAMOS DE
IMITARTE Y SUPERARTE
PORQUE HEMOS VISTO
CON ESTE CURSO
¡ QUE TÚ HACES LAS COSAS
MUY BIEN!

2.1 DEFINICION DE CONCEPTOS

Ya que la Capacitación es considerada como una función educativa que busca el desarrollo integral de la personalidad del educando, es importante considerar algunos conceptos que mantienen una estrecha relación en el proceso Enseñanza-Aprendizaje, factor determinante en la función de instruir del Facilitador en la Capacitación, tema central de esta investigación.

Educación- Este concepto esta vinculado a la idea que se tenga del hombre en cada momento histórico. Puede parecer difícil el dar una definición universal de la educación, ya que existen tantas diferencias como seres humanos existen en el mundo. Pero si se puede hablar de una característica en común que presentan todos los conceptos: el carácter del proceso, que conduce a un perfeccionamiento individual y social. Tomando en cuenta que proceso quiere decir actividad, acción, actuación progresiva; el fenómeno de la educación es un proceso social la cual impulsa la comunidad, con objeto de ajustar a sus miembros a la vida del grupo.

Se dice que la educación es una actividad intencional y orientadora que la sociedad estimula y mantiene para su propia conservación, y se puede identificar como "la experiencia y adaptación del sujeto que produce una determinada orientación en su conducta, la que unida a su crecimiento constituye el proceso de individualización y socialización" (Martínez, Emiliano, 1984). Desde el punto de vista de la Psicología, el fenómeno educativo es aquél suceso por medio del cual se ayuda al educando a conseguir el desarrollo e integración de todas sus capacidades, de modo que alcance la libertad y la adaptación personal.

La educación aspira al perfeccionamiento de las facultades del hombre, y a través de ellas, a perfeccionar a la persona, haciéndola más apta para su convivencia con el medio ambiente que la rodea y con la sociedad de la que forma parte.

La educación realiza la conservación y la transmisión de la cultura, a fin de asegurar su continuidad. Lo que se procura transmitir es el acervo funcional de la cultura, esto es, los valores y forma de comportamiento social de comprobada eficacia en la vida de una sociedad.

La educación puede ser concebida como autosuperación, ya que la superación consiste no en vencer al colega en forma por demás competitiva, sino en vencerse a sí mismo, en autosuperarse. El educando debe ser orientado a competir consigo mismo.

La educación, debe ayudar al hombre a ser lo que él mismo es, sin mistificaciones ni deformaciones, para cooperar mejor con la obra del bien común social. Esto solo es posible si la educación resuelve enfrentar al ser humano a su realidad, a fin de encaminarse a realizarse dentro de sus posibilidades, sin comparaciones que exalten o disminuyan, pero con estímulos apropiados que favorecen la competición consigo mismo para ser más útil a la sociedad.

Actualmente nuestra sociedad, tiene como característica fundamental el progreso de la ciencia y la tecnología, grandes y muy diversos problemas sociales y económicos, y como consecuencia una vertiginosa velocidad en los cambios. Debido a estos cambios constantes y a los problemas que llevan consigo, y ya que el ser humano es "receptor" de información universal, se hace necesaria una educación en constante revisión cambiante.

A continuación se mencionan algunos principios pedagógicos de una educación actualizada, muy afines con la capacitación:

- Parten de la unidad de persona, ser individual y social.
- Impulsan la capacidad de investigación, que le permite conocer sus facultades varias a un esquema de aprendizaje continuo.
- Promueven una constante creatividad que permita la iniciativa, originalidad,
- Fluidez y flexibilidad. En una palabra, desarrollar todas sus potencialidades.
- Educan para la conquista de una libertad existencial.

Los fines de la educación se pueden clasificar en sociales, individuales y trascendentales.

Dentro de la dimensión social, se pueden contemplar los siguientes.

- a) Preparar a las nuevas generaciones para recibir, conservar, y enriquecer la herencia cultural del grupo.
- b) Preparar de igual forma, los procesos de subsistencia y organización de
- c) Los grupos humanos, teniendo en vista nuevas exigencias sociales, derivadas del crecimiento demográfico y de los nuevos conocimientos.
- d) Promover el desarrollo económico y social, disminuyendo los privilegios proporcionando los beneficios de la civilización al mayor número posible de individuos.

En el área individual, los fines son:

- a) Proporcionar una adecuada atención a cada individuo, según sus posibilidades, de modo que se favorezca el pleno desenvolvimiento de su personalidad.
- b) Inculcar al individuo sentimientos de grupo, con el fin de inducirlo a cooperar con sus semejantes en empresas de bien común, sustituyendo la competencia por la colaboración.

En la dimensión trascendental, se puede considerar:

Orientar al individuo hacia la aprehensión del sentido estético y poético de las cosas, de los fenómenos y de los hombres, con el objeto de posibilitarles vivencias más profundas y desinteresadas.

Dentro de la dirección a seguir en la presente investigación, se podrá observar que en general, la capacitación planteada retoma estos aspectos, ya que en el desarrollo de las habilidades y adquisición de los conocimientos, que los participantes reciben durante un curso de capacitación, más tarde todo se reflejará, en su desempeño laboral y en todas sus facetas como ser social.

Como el proceso enseñanza-aprendizaje es un factor fundamental en la capacitación, específicamente en la instrucción; es necesario reconocer que la enseñanza y el aprendizaje no son dos procesos separados, pero si saber lo que

cada uno significa, además definir otros conceptos para poder entender con mayor claridad el desarrollo de toda acción capacitadora

Aprendizaje - Este puede ser definido como " el cambio de conducta como resultado de la enseñanza, la práctica y la experiencia de la persona ". El aprendizaje se realiza sobre la base de ciertos elementos, Gagne (1979), propone cuatro:

1. Existe un sujeto que aprende, un ser humano que posee órganos sensoriales a través de los cuales reciben estímulos: posee un cerebro que transforman dichas señales y posee un conjunto de músculos mediante los cuales manifiesta los actos aprendidos.
2. La situación estimuladora que es la circunstancia, que estimula los sentidos del individuo.
3. El contenido almacenado en la memoria para utilizarse en el momento preciso.
4. La respuesta o acción que resulta de los elementos anteriores.

Enseñanza- Es un factor que determina el aprendizaje, se puede explicar como un conjunto de momentos y técnicas lógicamente coordinados para dirigir el aprendizaje del participante hacia determinados objetivos. La enseñanza no tiene sentido si no es dirigida para que alguien aprenda. De la misma manera, el aprendizaje no se lleva a cabo si no existe un agente que enseñe y además una interacción entre estos dos procesos.

Enseñanza-Aprendizaje- Sabiendo el significado de las dos sucesiones anteriores, podemos entonces determinar al proceso de enseñanza-aprendizaje como "una serie consecutiva de fases intencionadas y sistematizadas en las que el instructor y participante, interactúan para lograr el aprendizaje de un determinado contenido (Manual del Instructor ICF, 1991).

Por otro lado, en la Capacitación, este proceso tiene sus bases en la Andragogía conocida como "educación de adultos".

Adulto- Las características de las personas difieren unas de otras, por lo tanto las particularidades de los adultos con respecto a las de los jóvenes y los niños, también son diferentes, en primer lugar y para poder establecer un análisis, vamos a definir que es un adulto. La palabra Adulto procede verbalmente, del verbo latino adolezco que denota crecer. Adulto significa " el que ha crecido" (Martínez, Emiliano, 1984).

El concepto de adulto, sólo se puede entender en relación con las demás edades del individuo, puesto que cada etapa prepara a la siguiente y cada una requiere ser vivida por el hombre con todos sus caracteres y necesidades inherentes en su momento oportuno. Hablar del adulto significa tratar el asunto, desde dos ángulos diferentes, pero estrechamente vinculados; al adulto en su forma individual y en su forma social, como formador de la familia, como ciudadano, como trabajador, como miembro cooperador de la sociedad en sus relaciones humanas y como "sujeto de hecho y de derecho en la posesión y goce de la cultura y las técnicas que eleven cada vez más su forma de vida". En general podemos delimitar el perfil del adulto con estas características fundamentales del ser humano:

- motivable-
- deseoso de seguridad
- racional
- activo
- emotivo
- con proyectos personales
- social
- curioso
- con un ideal personal
- con actitudes hechas
- psíquicamente seguro
- jerarquiza sus valores y discrimina antivalores

Existe coherencia en su comportamiento, continuidad y persistencia en la orientación de las conductas, toma en consideración las circunstancias de la realidad al perseguir objetivos. Toma en consideración el pasado, sobre todo en la utilización de la experiencia adquirida y respeta los compromisos suscritos, tomando en consideración el porvenir, particularmente en la previsión y la programación de las gestiones y en la aceptación de compromisos nuevos.

Existe conveniencia del pensamiento, de la palabra, de la acción controlada de los movimientos, de los impulsos, de las afectaciones, de los pasos mentales. que son otros rasgos considerados como testimonios de la organización, de la integración, de la jerarquización, del aparato psíquico del adulto.

Estas características deben ser tomadas muy en cuenta por quienes ejercen la función de instruir, para conocer a su vez las posibilidades y límites del participante. El adulto es un ser social que siente y necesita la experiencia social según su diferente personalidad. En este aspecto, la experiencia marca el comportamiento del adulto, ya que las frustraciones vividas, los impulsos idealistas juveniles desaparecidos, son obstáculos que frenan el esfuerzo del adulto de mejorar un desenvolvimiento social

El adulto es agente y destinatario de la socialización, porque influye en el desarrollo de la sociedad y recibe, a la vez, elementos culturales, transmitidos por la sociedad.

Todas estas características y otras más, es importante conocerlas y tomar en cuenta bajo que mecanismos funcionan. Nos interesa conocer estos mecanismos porque las investigaciones sobre capacitación de personal en el mundo laboral, han demostrado la apatía común de los empleados en todos sus niveles, al recibir cursos de adiestramiento. A continuación revisaremos brevemente cada uno de estos mecanismos que favorecen el esfuerzo y continuidad, dependiendo muchas veces de los estímulos sociales o grupales, situaciones comunes en el proceso enseñanza aprendizaje con adultos:

Relación de amistad: es un fuerte estímulo que favorece la satisfacción en el plano afectivo y facilita el esfuerzo del adulto.

Prestigio social: impulsa a la participación, este prestigio social puede concentrarse en la aceptación que el grupo da al adulto, o también como garantía de mayor estima social como por la pertenencia al grupo.

Enriquecimiento de las Relaciones Humanas: El adulto participa por necesidad o convicción en un programa educativo u operativo, pero sus relaciones sociales con los demás participantes se reducen a las actividades académicas o de organización del programa; por lo que es preciso promover contactos o intercambios de convivencia social.

La vida social es débil: Los conflictos de convivencia surgen con facilidad. Una buena organización ayuda a crear disposiciones de aceptación en el adulto, teniendo en cuenta que éste es conservador, analítico y exigente en comparación con el joven y el niño.

De la misma manera existen mecanismos que obstaculizan las relaciones del adulto, por ejemplo:

- Desmotiva mucho el que no se cumplan los objetivos, debido al descuido del instructor. Las evaluaciones periódicas de la marcha del curso o proyecto ayudan a evitarlo.
- Desmotiva la falta de apoyo del líder o instructor en la solución o satisfacción de las necesidades y aspiraciones del grupo. Para este, la seguridad y el apoyo vienen del instructor.
- Hay sucesos y presiones exteriores desmotivantes. Los conflictos imprevistos y connaturales a la limitación humana. El instructor puede

afrontar estas situaciones por medio de la evaluación, pero ésta debe involucrar a la mayoría o a todos los participantes para corresponsabilizarlos ante la dificultad y ante el mecanismo del programa.

- Desmotivan los métodos unidireccionales y faltos de participación. Un método privado de esta característica provoca el desinterés en el adulto, principalmente en la actualidad, ya que el adulto de este siglo, tiene más desarrollada su sensibilidad social y es más requerido a la intervención. No hacerle participar es perder un mecanismo de estímulo.

- Los desarrollos urbanos han provocado la movilidad y aceleración en la vida del adulto. Cuando un programa no tiene en cuenta estos obstáculos y provoca excesiva exigencia, proyecta al adulto hacia el distanciamiento.

También desmotiva el choque de mentalidades diferentes según los diversos niveles sociales, económicos y culturales. Los participantes siempre tienen puntos de vista y opciones diferentes, y estas diferencias, son ocasión de freno y obstáculo para una buena decisión.

Para concluir, podemos decir que es necesario tener en cuenta la diversidad de adultos posibles y las características propias de los mismos, y tener presente un buen método que promueva la participación de todas las personas con sus facultades.

En la medida que el método promueva la participación de más sectores de la personalidad, será un método mejor; principalmente si éste método está enfocado hacia aplicaciones reales para la vida, y si favorece la colaboración activa de los participantes.

2.2 ELEMENTOS DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Entendiendo que al proceso Enseñanza-Aprendizaje, dentro del Proceso de Capacitación Empresarial, se le denota como la relación existente entre el instructor y los participantes, en donde el primero tiene la función de enseñar, de proporcionar y promover conocimientos, habilidades y actitudes que faciliten el aprendizaje y el cambio de conducta en los segundos, los cuales tienen la función de desarrollar sus capacidades, con el fin de crecer personalmente y mejorar su productividad en el trabajo. Pero no sólo el instructor y los participantes son elementos claves dentro del proceso, sino que existen otros elementos que también participan en el proceso de enseñanza- aprendizaje:

1. - Los Contenidos

Los contenidos son lo que le da sentido a la reunión del instructor y de los participantes, ya que se refiere a lo que se va a enseñar y aprender, lo que se va a hablar o a tratar en el curso. Por eso se dice que el punto de relación entre el instructor y los participantes, es el contenido, sin contenido no hay proceso de enseñanza aprendizaje.

Los contenidos juegan un papel fundamental, ya que si no hay un dominio de ellos por parte del instructor, será imposible programar el proceso de instrucción. A partir del manejo de los contenidos se seleccionan los temas más importantes de tratar y entonces se puede organizar el curso, tomando en cuenta precisamente los temas, las ideas básicas y complementarias de estos, los objetivos, actividades de aprendizaje y la evaluación. Por lo tanto los contenidos serán el punto fundamental para poder hacer la Guía de Instrucción que servirá de orientación para el desarrollo del curso por parte del instructor.

2. - El Participante

También juega un papel fundamental dentro del proceso, dado que si ellos no existen, no hay razón para enseñar o instruir.

Es condición esencial, el conocer de la manera más amplia a los participantes, tomando como puntos de referencia su actividad en el trabajo, el tipo de formación recibida, educación, experiencia previa, sus expectativas y necesidades con relación al trabajo.

El participante es precisamente la persona que se está formando en una área determinada y que cuenta con las estructuras lógicas, conocimientos y experiencias mínimas para operar nuevos contenidos. Se tiene que partir de las actividades e intereses de éstos, por lo que esto debe ser apoyado sistemáticamente por el instructor. Es importante considerar que el proceso de instrucción debe de ser significativo y formativo a la vez, que ubicado en la realidad y necesidades de los participantes. Ya que los participantes le dan sentido a la instrucción, para que aprendan mejor, el proceso enseñanza-aprendizaje deberá ser planeado a partir de sus necesidades e intereses, además de tomar en cuenta la función futura que ejercerá dentro de la empresa. El participante es tomado como una persona a la que se brindará un desarrollo integral, humano y efectivo. Su tiempo es importante y de ninguna manera se puede desperdiciar.

De la misma manera hay diferentes tipos de participantes, ante los cuales el instructor deberá actuar de diferentes formas de acuerdo a la personalidad de cada uno; esto lo veremos con mayor detenimiento en el siguiente capítulo.

3. - El Instructor

En este apartado solo diremos que el instructor es quien diseña el curso, lo planea, dirige y controla, con el fin de facilitar el aprendizaje en los participantes; establece además el nivel de complejidad y tipo de comportamiento a lograr las demás características las veremos en el siguiente capítulo, el cual fue planteado para cubrir un mayor número de aspectos específicos al respecto.

4. - Los objetivos de aprendizaje

Los objetivos didácticos cumplen la función de enunciar los puntos de llegada, para el participante, en tanto que intentan hacer desaparecer la diferencia entre el nivel de conocimientos establecidos didácticamente (lo que se va a enseñar en el curso). Por medio de dichos objetivos se establece el nivel de amplitud y complejidad en que habrá de manejarse el contenido.

Cada disciplina científica, cada tema, profesión o actividad tienen su propia lógica interna. La labor del instructor consiste en adecuar esta estructura conceptual lógica a las exigencias curriculares expresadas en objetivos, así como a las necesidades y condiciones psicológicas del participante. No hay proceso de enseñanza-aprendizaje sin continuidad; para que le dé esa continuidad, haya que partir de objetivos, los cuales serán directrices del proceso, puntos de comparación para el logro del aprendizaje. Sin objetivos es imposible precisar el nivel de complejidad que los participantes deben alcanzar y los procedimientos de evaluación.

5. - El Método de Aprendizaje

La metodología es el estudio formal de los procedimientos utilizados en la adquisición o exposición del conocimiento científico. Es la parte de la lógica que aplica los procedimientos utilizados en el estudio del pensamiento en general a la esfera del pensamiento científico. Por medio del método heurístico se obtienen los conocimientos y se transmiten por el método didáctico. La metodología utilizada en un curso es estructural formal, es la metodología científica. El método es el inductivo-deductivo (hipotético deductivo), o sea que parte de la individualidad, de lo concreto para llegar a una generalización.

La metodología dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje implica el conocimiento y procedimiento científico que se piensa seguir para obtener resultados adecuados. Implica no sólo transmitir información, sino conocer al participante, como ya se había mencionado anteriormente, manejar el contenido e ingeniar la forma más adecuada (método) para que los participantes puedan aprender.

Las estrategias constituyen el conjunto de acciones integradas que el instructor hace entrar en juego. Dichas acciones son planeadas de antemano y su finalidad es el facilitar el aprendizaje, estableciendo con especificidad el nivel de complejidad y tipo de comportamiento que la persona tiene que cubrir.

El factor alimentador de las estrategias o procedimientos docentes son los objetivos, los propósitos. Estos dirigen las acciones en su totalidad; de este modo habrá de existir coherencia entre los propósitos y objetivos curriculares, los contenidos y la metodología docente.

La planeación de la instrucción se vuelve significativa y operativa cuando se conoce al participante con más precisión. La planeación sistemática o metodología del curso es fundamental para el logro del proceso de enseñanza-aprendizaje. No se puede enseñar lo primero que se ocurra o el temario de un curso, se enseña lo que es necesario que el participante domine y le sirva en su desarrollo personal y laboral.

6. - Actividades de Aprendizaje

Las actividades de aprendizaje forman parte de la metodología, son experiencias estructuradas de aprendizaje, se refieren a la interacción entre el participante y las condiciones externas del medio ambiente ante las que puede reaccionar. Para que se dé el aprendizaje, es necesario una participación activa de las personas. Lo que hace el participante es lo que aprende no lo que hace el instructor.

Al planear un programa de enseñanza para obtener ciertos objetivos, hay que decidir cuales experiencias educativas se quieren propiciar, ya que a través de estas es como se va a lograr el aprendizaje y alcanzar así los objetivos. Aunque el participante lleve un papel activo y de iniciativa dentro del proceso, el instructor por su lado debe planear y controlar las experiencias, manejando la influencia del medio ambiente; de tal manera que se establezcan situaciones estimulantes que inciten el tipo de comportamiento deseado. Existen otros elementos que deben ser tomados en cuenta dentro del método y por su influencia en los resultados del aprendizaje son básicos, entre estos están:

Los Recursos Didácticos

Es necesario considerar los materiales didácticos que se utilizarán en el curso, desde el momento de la planeación del mismo para que a la hora de impartirlo no falte ninguno y esto sea un obstáculo al logro del aprendizaje, ya sea la computadora para la multimedia, el retroproyector, rotafolio, la videogradora, el proyector, el franelógrafo, hasta los plumones, lápices, cinta adhesiva y goma por más insignificante que se crea que es un material y se pueda conseguir rápidamente, es necesario programarlo todo y llevarlo antes del curso.

El Tiempo y el Espacio

El tiempo es esencial en la planeación y metodología del curso, si no se toma en cuenta, lo más seguro es que la instrucción fracase. El tiempo está en estrecha relación con la importancia del tema, el nivel de profundidad de dicho tema y las actividades que se tienen que realizar para desarrollar, evaluar y lograr el aprendizaje. Por medio del tiempo se logrará un punto estructurante básico en el plan de acción de la instrucción. Es el que guiará al Instructor, le dirá si falta poco para que se termine el curso y aún no ha visto todos los temas. Es el control de la instrucción.

El tiempo y el espacio deben de ser constantes en un curso, con esto se quiere decir que, por ejemplo si el curso tiene una duración de 20 horas, trabajando de 16:00 a 20:00 horas. De lunes a viernes, hay que respetar dicho horario (no empezando después y terminando más tarde). Si se respeta el horario, esto da seriedad al curso y profesionalismo a la labor del instructor, además de que se respeta a los participantes y se les ubica o dan límites de operatividad.

En el mismo sentido, el espacio o lugar también debe ser siempre el mismo, ya que esto encuadra o da límites al participante y así no se sabotea el proceso de enseñanza-aprendizaje. Generalmente cuando un curso se suspende y se vuelve a iniciar o se cambia de salón, los participantes se desubican y para adaptarse a la nueva situación o recordar lo antes visto se pierde gran cantidad de tiempo y se presta a confusiones.

7. - La Evaluación

La evaluación es otro de los elementos fundamentales del proceso de enseñanza-aprendizaje y su función es comprobar si los participantes alcanzaron los objetivos propuestos. Por medio de ella, se medirán los resultados de aprendizaje en correspondencia, con los propósitos especificados al inicio del proceso. La evaluación no únicamente es calificar y medir el rendimiento de los participantes sobre los productos finales (pues a eso se le llama medición).

La función real de la evaluación es la de retroalimentar a la persona, a fin de que esta sepa sus fallas, las causas y como las puede corregir. Existen distintos tipos de evaluaciones de acuerdo a la finalidad y momento de aplicación y son: evaluación diagnóstica, formativa y la sumaria. Dichas evaluaciones pueden ser escritas u orales. Las escritas por medio distintos reactivos como por ejemplo: las pruebas de opción múltiple, las de completar, por ensayo.

Es muy importante que cada uno de los elementos descritos anteriormente sigan una sistematización dentro del proceso enseñanza-aprendizaje pues esto permitirá la conjugación de los mismos, a fin de darle a cada elemento un cierto orden y secuencia para diseñar, planear, organizar, ejecutar y controlar el aprendizaje de los participantes a partir de un método. Para ello el proceso enseñanza-aprendizaje se puede sistematizar considerando tres partes fundamentales: Planeación, Ejecución y Control.

Planeación

En la planeación, el instructor diseñará su curso en forma tentativa, tomando en cuenta todos los elementos del proceso. El plan es un intento, un proyecto a seguir, es la primera etapa del proceso y se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Conocer la necesidad real de Capacitación.
- Investigación de la necesidad.

La necesidad: Es el punto de inicio de todo curso. Para que el instructor planee adecuadamente el proceso debe conocer cuáles son las necesidades reales de capacitación. Con esto se quiere decir que, necesita contar con la información de porqué y para qué se va a impartir el curso.

El conocer la necesidad de capacitación permite que el instructor pueda planear y elaborar su curso de forma realista y útil, arrojando así resultados que facilitarán al participante lo aprendido en su trabajo o en su vida cotidiana.

Para hacer este proyecto, además de investigar la necesidad de capacitación de la organización es importante que el instructor conozca a los participantes, del proceso que han vivido o por lo menos quienes son, cual es su trabajo, sus necesidades de capacitación, su grado de escolaridad, nivel cultural, jerarquía, etc. con el fin de ubicar el curso a las características y necesidades de los mismos.

La necesidad es recíproca, ya que la institución se preocupará por el desarrollo de sus trabajadores y a la vez estos se desarrollarán en beneficio de la empresa o institución y de ellos mismos.

Para elaborar el plan tentativo, el instructor debe:

- a) Elaborar el objetivo general.
- b) Seleccionar los temas y subtemas (ideas básicas y complementarias)
- c) Elaborar los objetivos de temas y específicos.
- d) Investigar bibliografía sobre la necesidad.
- e) Elaborar el contenido (poner por escrito o integrar los siguientes temas)
- f) Elegir las actividades de aprendizaje.
- g) Definir el tiempo y carga académica para cada tema.
- h) Identificar y seleccionar las técnicas facilitadoras del aprendizaje.
- i) Seleccionar y elaborar los materiales didácticos
- j) Elaborar la evaluación del curso (diagnóstica y final)

Ejecución

En esta etapa, el instructor llevará a cabo el plan o el proyecto considerando los siguientes aspectos.

Aplicar una evaluación diagnóstica a fin de asegurar la validez de su proyecto. Esta la aplica el primer día, cuando los participantes aún no han tenido contacto con ninguna información.

Si los resultados de la evaluación arrojan que el participante ya conoce algunos de los temas, entonces es necesario modificar el plan inicial. O tal vez sea lo contrario, que no tiene idea del curso y que su nivel pueda ser bajo en comparación a lo planeado. Aquí también se vuelve a modificar el plan inicial, adecuándolo a las necesidades de los participantes.

Si los participantes no poseen los objetivos propuestos o sea, los conocimientos que se van a impartir en el curso, pero cumple con los pre-requisitos necesarios de nivel de conocimientos mínimos para iniciar el curso, el instructor no tendrá que hacer modificación alguna al plan inicial y puede empezar a impartir su curso.

La secuencia que se propone siga el instructor en el desarrollo del curso es la siguiente:

I FORMACION DE LA COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

1. - Inauguración y Bienvenida al Curso
2. - Presentación de los participantes y del instructor
3. - Presentación del Objetivo y Temario del Curso
4. - Detección de las Expectativas del Curso
5. - Formulación del Contrato Grupal

II EVALUACION DIAGNOSTICA (SE REVISARA MAS ADELANTE)

III INICIO DEL CONTENIDO TEMATICO DEL CURSO

- Nombre del tema
- Objetivo del tema
- Introducción del tema
- Desarrollo del tema
- Actividad de fijación del aprendizaje
- Síntesis y conclusiones

IV SE SIGUE UNA SECUENCIA SIMILAR CON OTROS TEMAS

V EVALUACION FINAL

VI DESPEDIDA Y ENTREGA DE DIPLOMAS

* Se deben tomar en cuenta los descansos y la comida

Control

Es la última etapa, su función es comprobar si los participantes alcanzaron los objetivos propuestos y corregir las desviaciones del proceso. en esta etapa se evalúa a los participantes, pero también al instructor y su manejo del proceso enseñanza-aprendizaje.

En esta última etapa no se quiere decir que se va a evaluar y controlar todo al finalizar el curso, por el contrario, el control debe darse en todo momento, analizando la Guía de Instrucción como aquél instrumento que permite comparar si el instructor se está alejando del tema, de lo planeado y si se lograron los objetivos, aspectos que revisaremos más adelante.

Se evalúa a los participantes en tres momentos como son:

1. - **Evaluación Diagnóstica** (inicial). Su finalidad es detectar el nivel inicial de los participantes para compararlo después con los resultados finales y medir así el grado de aprendizaje (generalmente es escrita).
2. - **Evaluación Formativa** (durante). Se aplica varias veces en el transcurso del curso (oral y/o escrita), su finalidad es retroalimentar al participante de sus avances o deficiencias.
3. - **Evaluación sumaria** (final). Se aplica al terminar el curso y permite observar el grado de aprendizaje de los participantes (generalmente es escrita)

Las evaluaciones Diagnóstica y Final deben ser iguales, mientras que la Formativa es igual, pero se pregunta de distintas formas el mismo contenido para reforzar el aprendizaje. Por tanto con las evaluaciones no solo se sabrá el grado de aprendizaje en los participantes, sino que también se conocerán las deficiencias del instructor y del plan del manejo del proceso.

Se dice esto porque si los participantes no alcanzaron los objetivos propuestos fue porque no se planeó debidamente el proceso.

La Guía de Instrucción

La Guía de instrucción también se le conoce como Carta Descriptiva y es una herramienta de que se vale el Instructor para poder programar adecuadamente su curso. La guía consta de tres partes fundamentales; en la primera parte se anota el objetivo general, los datos generales y algunas indicaciones necesarias. La segunda es fundamental, ya que se describirá en ella, paso a paso, lo que hará el instructor en el curso, ejemplo: los objetivos, las actividades, la evaluación, etc. Por último, en

la tercera parte se describe la forma en que el instructor manejará y organizará el contenido para poder transmitirlo y facilitar el aprendizaje durante cada una de las sesiones del curso. La Guía de Instrucción es como si fuera el "acordeón " del instructor. En ella tendrá escrito todos los elementos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, utilizándolos de acuerdo al orden o sistematización necesaria. Por medio de dicha Guía se obtiene la secuencia que el instructor seguirá al impartir su curso. Los beneficios principales que se obtienen al elaborar la Guía de Instrucción son los siguientes:

- Apoyo para el Instructor.
- Ordena y sistematiza el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Ordena el contenido de acuerdo a temas, subtemas, ideas básicas y complementarias; obtiene el instructor así una idea global del curso.
- Ubica el nivel de complejidad del curso y de los temas, subtemas que intervienen en él.
- Asocia el tiempo con el nivel de complejidad, importancia del conocimiento, actividades y logro del objetivo.
- Observa la relación entre todos los elementos del proceso, ya que está escrita en forma ordenada.
- Identifica fácilmente la conducta esperada (objetivos) y que tiene que realizar el participante para alcanzarlos.
- Describe el tipo de evaluación; la que está siempre con relación a los objetivos y a las actividades realizadas en el curso.
- Registra el tiempo y la carga académica que se le dará a cada objetivo, actividad y evaluación.
- Relaciona las actividades de aprendizaje con las técnicas y los materiales didácticos que se utilizarán para lograr el aprendizaje. Esto es muy importante ya que se tiene escrito todo el material que se comprará o integrará y no existan fallas u olvidos a la hora de realizar la actividad.
- Cuenta con bibliografía que es identificada fácilmente por los participantes, ya que va de acuerdo a los temas.

- Se escribe cuales son las páginas de consulta por cada tema. Además al final de la Guía se anota la bibliografía básica y la complementaria.
- Permite organizar la clase de cada día por medio de una introducción, desarrollo, fijación y síntesis.

La Guía de Instrucción es el instrumento esencial para comprobar si el curso cuenta con un procedimiento confiable o válido (científico). En la guía de instrucción deben estar anotados todos los elementos a considerar y que afectarán en el proceso, como por ejemplo: el nombre del curso, a quien va dirigido, el horario, fecha, lugar etc. También el objetivo general fácilmente visible y legible, a fin de que se ubique el participante sobre ¿Cuál es la conducta final que se espera que él logre?

Otros datos de importancia a considerar son los pre-requisitos (conocimientos o actividades que el participante tiene que dominar antes del curso), en el caso de que se requiera esta información, es necesario manifestarlo desde el inicio, así como otros datos poco comunes por ejemplo: ropa informal, traer "x" cosa, etc.

Por último es necesario que se manifieste al grupo cuál va a ser la forma de evaluar y acreditar el curso para que posteriormente no exista confusión o problema. Es importante hacer notar que se elaboran tantas hojas como temas básicos sean. La Carta Descriptiva bien elaborada le da mucha seguridad y control al instructor. Si la carta es clara y correcta, antes del inicio del curso, permitirá que el instructor pueda desenvolverse con éxito en el mismo, porque ya tiene una "idea mental" de todo lo que tiene que hacer y decir, de cómo hacerlo y en cuanto tiempo.

En muchas ocasiones ya no será necesario consultarla. Esta se elabora una vez, pero es necesario actualizarla en todo momento y adecuarla a los distintos participantes que integran los diferentes cursos (ubicarla a esos nuevos participantes).

Si se observó que existieron fallas durante el evento, la guía nos permitirá localizarlos, pero también es necesario corregirla y modificarla. Es importante que cada subtema e idea básica coincida en el mismo renglón con los objetivos

específicos. Las actividades, los principios, generalizaciones, teorías, pueden a su vez ser ideas básicas; por lo que es necesario que el Instructor los maneje y ubique su importancia dentro del curso y la Guía de Instrucción.

Pasos para elaborar la Guía de Instrucción

Pasos anteriores a la elaboración de la Guía.

- 1) Se escribe o se integra el contenido teórico.
- 2) Se ubica ese contenido en la necesidad de capacitación.
- 3) Se fija el nivel de complejidad del curso (tarea que tiene que realizar el participante).
- 4) Se redacta el objetivo general de curso.
- 5) Se llenan los datos generales.
- 6) El contenido se divide en temas principales y se escribe cada tema en una hoja distinta (es preferible que no sean más de 5 temas básicos)
- 7) Se redactan los objetivos de tema y se escriben en la parte que dice objetivo del tema.
- 8) El tema principal se divide en subtemas y estos en ideas básicas complementarias.
- 9) -Por cada idea básica se redacta un objetivo específico (puede existir el caso de que 2 ó 3 ideas básicas se puedan redactar en un solo objetivo específico, siempre y cuando exija la misma o una sola conducta final).
- 10) De acuerdo a los objetivos específicos se elaboran las actividades de aprendizaje. En ese renglón se pueden poner primero las actividades de enseñanza y después las de aprendizaje.
- 11) De acuerdo a las actividades e importancia del objetivo y tema, se ubica el tiempo que se dedica a cada cosa.
- 12) -Según la complejidad del objetivo se escribe la carga académica que tendrá cada objetivo y actividad (nivel taxonómico).
- 13) Según las actividades se escogen las técnicas que faciliten al aprendizaje.

- 14) Según las actividades se seleccionan los materiales didácticos (es necesario escribir todos, aunque se crea innecesario o fácil de conseguir).
- 15) Según los objetivos específicos (nivel de precisión) se redacta la evaluación de dicho objetivo.
- 16) Se escribe la bibliografía de consulta para cada subtema (detallando las páginas)

Al realizar con cuidado cada uno de los pasos anteriores, se augura un eficiente desarrollo de la Capacitación.

2.3 APRENDIZAJE EN LOS ADULTOS

En uno de los apartados anteriores, se definió el concepto de adulto y se mencionaron algunas características de personalidad, habilidades y capacidades, enseguida se describirán otras que es fundamental tomar en cuenta con referencia a la forma de aprender de los adultos. El aprendizaje no se realiza de igual manera en todos los seres humanos. Varía con la edad, el sexo, el temperamento, el carácter, la salud y hasta con el clima. Por tal motivo podemos establecer una diferencia entre la forma de aprendizaje del niño y las del adulto, poniendo principal atención en estos últimos, pues son las personas con quienes el instructor va a instruir o capacitar

CUADRO 3

EDUCACION EN LOS NIÑOS	EDUCACION EN LOS ADULTOS
1. - MEMORIZA Y DESPUES COMPRENDE	1. -COMPRENDE Y DESPUES MEMORIZA
2. -OBLIGACION DE ATENERSE A UN PROGRAMA DETERMINADO	2. -PROGRAMA ELABORADO EN FUNCION DE LAS NECESIDADES E INTERESE DEL QUE ESTUDIA
3 - SE APOYA EN LA EXPERIENCIA DE LOS DEMAS	3. -SE APOYA ANTE TODO EN SU PROPIA EXPERIENCIA
4. -SE MUEVE POR INCENTIVOS MEDIATOS	4. -SE MUEVE POR INCENTIVOS INMEDIATOS
5. -CONOCIMIENTOS ESCOLARES APOYADOS SOBRE TODO CON EXPERIENCIAS PASADAS	5. -APRENDE LO QUE TIENE EN RELACION CON LAS REALIDADES Y PROBLEMAS PERSONALES
6. -EL PROFESOR PROPORCIONA INFORMACIÓN, CONOCIMIENTOS Y ORIENTACIÓN AL EDUCANDO.	6. - EL INSTRUCTOR ORGANIZA, GUIA Y ORIENTA AL PARTICIPANTE.
7. -ADQUIERE UN BAGAJE DE CONOCIMIENTOS PRESCRITOS	7. -BUSCA LOS CONOCIMIENTOS DE ACUERDO A SUS NECESIDADES Y PROBLEMAS PERSONALES.
8. -UTILIZACION DEL APRENDIZAJE PARA EL FUTURO	8. -UTILIZACIÓN INMEDIATA DEL APRENDIZAJE

Las diferencias anteriores, permiten a los instructores conocer algunas características del aprendizaje de adultos para facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje en la capacitación. Asimismo, el tomar en cuenta los siguientes puntos, será de gran utilidad para que el proceso sea más eficiente, ya que los adultos aprenden:

1. Cuando sienten la necesidad de aprender, desean saber en que les va a servir la Capacitación.
2. Con la práctica, si los adultos practican de inmediato lo aprendido y continúan haciéndolo, el aprendizaje y la retención son mucho mejores.
3. Mediante la resolución de problemas apegados a la realidad.
4. Relacionando su aprendizaje con lo que ya saben.
5. Cuando saben lo que están haciendo y el progreso que realizan.
6. A mediar su propio adelanto.

También es importante considerar los elementos que condicionan la capacidad del adulto para aprender, tales como:

La percepción.- Función por medio de la cual la persona establece contacto con objetos o características del medio ambiente, a través de la estimulación que reciben los sentidos, el instructor no debe perder de vista que no todos los participantes tienen el mismo nivel de percepción debido a las diferencias individuales e historia de cada uno.

La atención.- Habilidad del ser humano para concentrarse en una información específica del medio ambiente, por lo que el instructor debe darle variedad a las actividades de aprendizaje.

La comprensión.- Capacidad para asimilar y descubrir el sentido, relación y significado de las cosas, el instructor tiene que destacar el significado y sentido práctico en los ámbitos laborales y personales de los participantes.

La memoria.- Capacidad para retener información y posibilidad de utilizarla cuando se requiera. El instructor, para facilitar a los participantes almacenar la información, debe proporcionarla con un sentido lógico

La reflexión.- Proceso interno mediante el cual el capacitando comprende los hechos y se hace consciente de su propia posición frente a ellos, en un contexto determinado por su historia y entorno político, económico y social, es fundamental que el instructor determine espacios necesarios para que los participantes reflexionen sobre lo sucedido en su interior: y sobre el propósito final de su aprendizaje.

De igual forma, para tener buenos resultados en la Capacitación con Adultos, es necesario conocer ciertos aspectos; a continuación se explican algunas características de los participantes, relacionadas con la edad, historia y condiciones ambientales indispensables para preparar y conducir programas de Capacitación.

La experiencia y conocimientos.- El instructor debe considerar, que las personas que integran el grupo, llegan con distintas experiencias y conocimientos, lo cual provoca que perciban de diferente manera la realidad.

La necesidad de constatación.- El adulto trata de conciliar el contenido del curso con sus propias experiencias.

Las experiencias en el aprendizaje.- Cada participante tiene una actitud hacia el aprendizaje, que tiene su origen en experiencias familiares, escolares, laborales y sociales. Estas experiencias pueden ser negativas o positivas. La actitud se pone de manifiesto desde el inicio de un programa de capacitación.

La capacidad para aprender.- El adulto es un ser en proceso de formación permanente.

La capacidad de crítica.- El participante tiene un juicio crítico para apreciar los fenómenos en forma global, por lo cual, en ocasiones no estará de acuerdo con las aseveraciones del instructor.

Las conductas estereotipadas.- En ocasiones, por diversas causas, el adulto toma comportamientos que obstaculizan el proceso de aprendizaje.

Las expectativas diferentes.- Es importante que el instructor retome las expectativas de los capacitados con el objetivo del curso.

Los Principios Didácticos para el Aprendizaje en el Adulto, también son una base fundamental, por lo que a continuación se realiza una breve descripción de estos:

- 1.- Dirección: Plantear los objetivos del aprendizaje en forma clara y precisa.
2. - Proximidad: Punto más próximo a la vida del participante.
3. -Vivencia: Retoma los conocimientos y experiencias de los participantes, así como sus necesidades e intereses, es importante que entren en contacto directo con lo que van a aprender
4. - Relación: Relacionar el nuevo contenido a aprender con la información y los conocimientos que manejan los participantes, además de señalar la aplicación y utilidad.
5. -Transferencia: Aplicar los nuevos conocimientos en diferentes situaciones a las que ya aprendió.
6. -Ordenamiento: Para facilitar la comprensión y asimilación, la información debe estar organizada: lógicamente, es decir, de lo general a lo particular o de lo particular a lo general y didácticamente: de lo simple a lo complejo.

7.- Adecuación: Presentar la información de manera gradual y dosificada para facilitar su comprensión adecuar los contenidos a las capacidades intelectuales o física de los capacitandos.

8.-Participación: Realizar actividades por parte de los participantes, que tengan que ver con el contenido que se propone aprender.

9.-Descubrimiento: Descubrir por sí mismos los hechos, las causas, las relaciones, los conocimientos.

10. - Práctica frecuente: Ejercitación de los conocimientos o habilidades.

11. - Reflexión: Reflexionar sobre los conocimientos o habilidades a aprender.

12. - Retroalimentación-aplicación: Aplicar los conocimientos o experiencias y observar la enseñanza con sus errores y aciertos.

2.4 EL GRUPO EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Una de las ventajas más importantes de la incorporación del proceso de enseñanza-aprendizaje a los programas de capacitación, es el aprendizaje en grupo, ya que entre adultos nadie enseña a nadie ni nadie aprende solo ***todos aprendemos de todos***. En un curso o programa de capacitación no se aprende tanto de las teorías, técnicas o estrategias como de la interacción que se da entre las personas, es decir a la interacción del grupo.

La eficacia del aprendizaje del grupo dependerá del instructor en la medida en que logre corresponsabilizar a los participantes en el logro de los objetivos del programa de capacitación. El grupo es una forma de organización social. A través del desarrollo histórico, el hombre se ha reunido en grupos buscando satisfacer sus necesidades, así se conforman el clan, la tribu, el gremio, la familia y la comunidad.

Ahora bien, partiendo del hecho de que el hombre ha trabajado en conjunto durante la mayor parte de su vida es importante conocer que es un grupo, los tipos de grupos, cual es la acción de estos, la dinámica que surge dentro del grupo y principalmente qué debe hacer el instructor ante el proceso y etapas del grupo y los diferentes tipos de participantes.

Para ello, es necesario partir de lo que es un grupo; por lo que dentro del uso común, el concepto es altamente comprensivo y se utiliza para designar conjuntos muy dispares en sus características. De hecho aún en el campo de la Psicología Social, el grupo puede ser considerado como un conjunto de personas que reúne ciertos requisitos: " Un grupo consiste en dos o más personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas y cuyos roles sociales están estrechamente intervenculados" (Newcomb. Th. 1964).

Dentro del campo de la Dinámica de Grupo equivalente para algunos a "análisis de los grupos pequeños" (Olmsted 1963)-- el grupo es considerado como un criterio mucho más restringido, que involucra ante todo un número reducido de miembros que interactúan "cara a cara" y forman lo que se conoce como grupo primario. Grupo primario es aquél en el cual todos los miembros interactúan directamente, cara a cara, son conscientes de la existencia del grupo y de su pertenencia a él, y de la presencia de los otros miembros.

Los miembros se hallan ligados por "lazos emocionales cálidos, íntimos y 'personales'; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo" El grupo secundario, en cambio, mantiene relaciones frías, impersonales, más formales. El grupo en este caso no es un fin en sí mismo, sino un medio para lograr otros fines. Las relaciones se establecen más bien a través de comunicaciones indirectas; tal es el caso de empresas, instituciones, clubes, barrios, pueblos o ciudades. Sin embargo, el hecho de que un grupo sea pequeño no significa siempre que sea un grupo primario.

El simple hecho físico de estar junto a otras personas, no basta para caracterizar al grupo, tampoco es suficiente que posean un interés común. Para que exista el grupo es necesario que haya interacción entre las personas, y además conciencia de la relación común". Ejemplos típicos de grupos primarios son la familia, el grupo de amigos, la pandilla, el grupo terapéutico, etc.

Concordando con la definición tan conocida de Bales (1970), un grupo pequeño es "un conjunto de personas en interacción en situación cara a cara, en la cual cada miembro percibe a cada uno de los otros como personas individuales".

Las características del grupo, son las siguientes:

1. Una asociación definible; una colección de dos o más personas identificables por nombre o tipo.
2. Conciencia de grupo; los miembros se consideran como grupo, tienen una "percepción colectiva de unidad", una identificación consciente de unos con otros.
3. Un sentido de participación en los mismos propósitos, los miembros tienen el mismo "objeto modelo" metas e ideales.
4. Dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades; los miembros necesitan ayudarse mutuamente para lograr los propósitos para cuyo cumplimiento se reunieron en grupo.
5. Acción recíproca; los miembros se comunican unos con otros.
6. Habilidades para actuar en forma unitaria; el grupo puede comportarse como un organismo unitario.

Etapas de los grupos de trabajo

El instructor, al impartir un curso o programa de capacitación deberá identificar las diferentes etapas que vive un grupo de trabajo, a fin de que actúe como facilitador del aprendizaje pueda actuar oportunamente cuando se presenten cada una de ellas. A continuación se explican cada una de ellas:

Etapa de sensibilización

La primera reunión para la formación de un grupo siempre está llena de desconcierto, sucede a menudo que las personas no se conocen entre sí, no se sabe como van a trabajar y se desconoce al instructor.

Algunos adultos se muestran reservados, otros intentan platicar con algunos de sus nuevos compañeros, etc. En general cada miembro estudia al otro y va fijando límites de su posible pertenencia al grupo. En esta etapa es importante fomentar el conocimiento mutuo, y también que se exponga lo que se espera del curso o programa.

Etapa de Integración

Toda persona que pertenece a un grupo, espera de sus compañeros un comportamiento que responda a una serie de necesidades interiores que permitan que el participante se sienta integrado.

Existen algunos elementos psicológicos que deben ser considerados en el trabajo con grupos de adultos son:

-necesidad de aceptación - el que una persona se sienta aceptado por todos, favorece la conciencia grupal.

-necesidad de seguridad - cada participante tiene necesidad de sentir que puede aportar algo en función de las metas del grupo.

En ocasiones el no estar satisfecho puede dar origen al alejamiento de una persona o a la conducta opuesta, que consiste en querer destacar sobre los demás. Aquí es importante que el grupo no presione a sus miembros mas allá de sus propias posibilidades.

-necesidad de participación - uno de los elementos que más ayudan a la integración de los grupos, es el hecho de que cada individuo participe y comparta su información y experiencia en función de sus posibilidades y en un clima de confianza.

Etapa de Desarrollo

En esta etapa cada individuo busca su posición en el grupo. En cada grupo se da una diferenciación en cuanto al rol o función de cada persona. Tal situación se da de manera natural con relación a las habilidades, experiencias anteriores, modos de ser y capacidad individual. Los elementos que ayudan al desarrollo y maduración del grupo son:

- Fomentar la participación de todos los miembros.
- La división del trabajo con base en la conciencia personal de las propias capacidades, y las sugerencias del grupo sobre las funciones que cada cual puede desempeñar mejor.
- La experiencia y conocimiento de la realidad sobre lo que se trabaja.

Etapa de Consolidación

Aquí es donde el grupo adquiere firmeza y solidez. Se manifiesta un aumento en el interés de las personas, a través de la participación de todos en las discusiones, toma de decisiones y acciones encaminadas hacia la resolución de problemas en función de sus posibilidades reales.

Etapa de Desintegración

La terminación de la relación grupal varía de acuerdo a la naturaleza, temática y sobre todo la duración del programa. En algunas ocasiones, los participantes seguirán colaborando juntos, en otras volverán cada uno a sus respectivas unidades de trabajo. Con esto se termina con la mayor parte de las relaciones del grupo. Por lo que es conveniente que el instructor, prevea algún tipo de actividad donde las personas canalicen adecuadamente sus emociones. Por ejemplo:

- que cada uno, de un mensaje de despedida
- hacer una última reflexión.
- hacer la despedida formal como el instructor que se es
- hacer referencia al futuro, invitando a la práctica de lo aprendido.

Principios Básicos de la Acción del Grupo

Jack R. Gibb, psicólogo norteamericano sistematizado del grupo participativo, ha elaborado algunos principios básicos que pueden servir de guía y orientación para el aprendizaje del trabajo de grupo y la más adecuada aplicación de sus técnicas; dichos principios son los siguientes:

1. Ambiente

El grupo debe actuar dentro de un ambiente físico favorable, cómodo, propicio para el tipo de actividad que ha de desarrollarse. El ambiente físico influye sobre la "atmósfera" del grupo, y por lo tanto debe ser dispuesto de modo que contribuya a la participación, la espontaneidad y la cooperación de todos los miembros. El local no debe de ser demasiado grande (sensación "grano de arena en el desierto"); se cuidará que haya mesas, asientos, útiles para todos. Los miembros deben poder verse cómodamente para intercambiar ideas cara a cara.

2. Reducción de la intimidación

Las relaciones interpersonales deben ser amables, cordiales, francas, de aprecio y colaboración. El actuar en un grupo pudo producir sentimientos de temor, inhibición, hostilidad, timidez, que se engloban en el concepto de intimidación.

La reducción de las tensiones favorece el trabajo y la producción del grupo. Los miembros deben conocerse lo mejor posible, ser tolerantes y comprensivos. Cuando se está cómodo y tranquilo, a gusto con los demás, la tarea resulta más provechosa y gratificadora, y el sólo hecho de estar juntos es valioso. Una de las finalidades del grupo es, precisamente, lograr buenas relaciones interpersonales.

3. Liderazgo distribuido

Todo grupo requiere una conducción (liderazgo) que facilite la tarea y favorezca el logro de sus objetivos; pero esa conducción ha de ser distribuida en todo el grupo con el fin de que todos los miembros tengan oportunidad de desarrollar las correspondientes capacidades. Por otra parte el liderazgo distribuido favorece la acción y la capacidad del grupo.

4. Formulación del objetivo

Deben establecerse y definirse con la mayor claridad los objetivos del grupo. Pero esto debe hacerse con la participación directa de todos los miembros, pues de tal modo se incrementa la conciencia colectiva, el sentido "nosotros" indispensable para el buen funcionamiento del grupo.

Cuando los objetivos no son determinados "desde afuera", sino que responden a las necesidades de todos los miembros y éstos han participado en su colaboración, el grupo se siente más unido y trabaja con mayor interés en el logro de los mismos.

5. Flexibilidad

Los objetivos establecidos deben ser cumplidos de acuerdo con los métodos y procedimientos que se hayan elegido. Pero si nuevas necesidades o circunstancias aconsejan una modificación de los mismos, debe existir en el grupo una actitud de flexibilidad que facilite la adaptación constante a los nuevos requerimientos. Debe evitarse la rigidez de reglamentaciones o normas pues éstas solo sirven cuando favorecen la tarea del grupo y pierden su valor cuando la entorpecen.

6. Consenso

El grupo, debe establecer un tipo de comunicación libre y espontánea, que evite los antagonismos, la polarización, los "bandos"; y que haga posible, en cambio, llegar a decisiones o resoluciones mediante el acuerdo mutuo entre los miembros.

El consenso se favorece con un buen "clima de grupo", cordiales relaciones interpersonales, espíritu de cooperación y tolerancia; porque las barreras para una buena comunicación son casi siempre de tipo emocional e interpersonal.

7. Comprensión del proceso

El grupo debe aprender a distinguir entre el contenido de su actividad y la actividad en sí misma, "lo que se dice" y la forma "como se dice". El desarrollo de la actividad en sí misma, la forma como se actúa, las actitudes y reacciones de los miembros, los tipos de interacción y de participación, constituye el proceso del grupo. En el transcurso de la tarea: roles que desempeñan los miembros, reacciones, tensiones, inhibiciones, ansiedad, manera de enfocar los problemas, resolución de conflictos, etc.

La comprensión del proceso favorece una participación efectiva y oportuna, facilita el logro de objetivos y permite ayudar a los miembros que en un momento dado lo necesiten.

8. Evaluación continua

El grupo necesita saber en todo momento si los objetivos y actividades responden a las conveniencias e intereses de los miembros.

Para ello se requiere una evaluación o examen continuo que indague hasta qué punto el grupo se halla satisfecho si las tareas han sido cumplidas.

Esto permite introducir cambios de acuerdo con el principio de flexibilidad antes expuesto. El propio grupo elegirá las técnicas que considere más apropiadas para realizar esta evaluación.

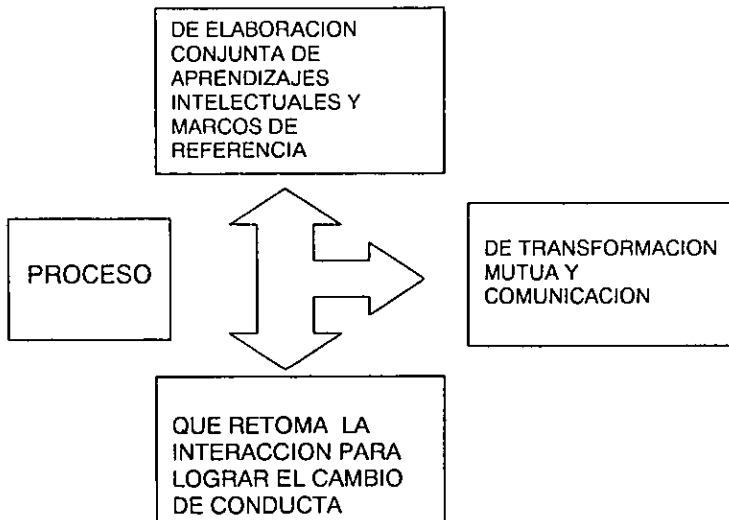
Téngase en cuenta que estos principios no pueden ser aplicados rigurosamente desde el primer día de reunión. Ellos significan en cierto modo una de las metas del grupo: realizar una acción positiva dentro del sistema más adecuado. La maduración del grupo se irá logrando progresivamente a medida que estos principios alcancen su más plena vigencia. Recuérdese que, como dice Giba, "Los miembros de un grupo no nacen, se hacen".

La Dinámica de Grupos en el Proceso Enseñanza-Aprendizaje

La dinámica de un grupo es una rama del conocimiento dedicada a estudiar la naturaleza de la vida en grupos y las fuerzas psicológicas y sociales asociadas a ellas. Analizar la dinámica de un grupo implica conocer los aspectos dinámicos de los grupos, tales como: el cambio y la resistencia a éste, las presiones sociales, la influencia, la cohesión, el poder, la atracción, el rechazo, la interdependencia y la inestabilidad.

El término dinámica se refiere, entonces, a la **interacción** de los sujetos que forman un grupo y a la influencia que el grupo recibe de factores externos. En esta interacción entran en juego las llamadas fuerzas que integran la dinámica: es decir, las características psicológicas y culturales (positivas y negativas) que presenta cada individuo. Por lo tanto podemos definir a la dinámica de grupos como "la interacción de fuerzas psicológicas y sociales que intervienen en la estructura y comportamiento de los grupos" Ahora bien, la didáctica tradicional establece al grupo como objeto de aprendizaje, donde éste cumple un papel de receptor pasivo. A esta concepción no se escapa la Capacitación, en la que usualmente se reproducen los esquemas del sistema escolarizado.

En el terreno pedagógico ha surgido una nueva tendencia sustentada básicamente por Kurt Lewin, Carl Rogers, Rafael Santoyo, Enrique Pichón Riviere; quienes postulan las bases de una nueva didáctica mediante el desarrollo del grupo como fuente y sujeto de aprendizaje. Rafael Santoyo define el aprendizaje grupal como se muestra en la siguiente página:



De aquí que en la reconceptualización de la Capacitación se dé fundamental importancia a la condición del trabajador como ser humano; buscando coadyuvar al desarrollo integral del individuo.

Este nuevo enfoque de la capacitación contempla como objetivo la facilitación del aprendizaje, ya sea dirigido a la adquisición y/o incremento de habilidades, conocimientos o a la modificación de conductas. Por ello es necesario, por un lado, que el grupo de capacitación active la riqueza y experiencia de cada uno de sus integrantes; y por otro que se replantee el papel del instructor.

Al retomar los postulados de Carl Rogers, el Instructor será un facilitador de aprendizaje; cuyas cualidades más importantes, siguiendo esta propuesta, son:

Autenticidad: el facilitador es él mismo; estableciendo así, una relación de persona a persona con los integrantes del grupo.

Aprecio, aceptación y confianza: del otro como persona independiente; en las potencialidades del ser humano.

Comprensión empática: comprender "desde adentro" las reacciones de los demás. Ser un facilitador de aprendizaje implica romper con el papel tradicional del maestro para asumirse como otro miembro más dentro del grupo. Su papel será coordinar el proceso de aprendizaje para que a través de la interacción los integrantes aprendan a aprender, a adaptarse y a cambiar.

El cambio es un elemento importante dentro del aprendizaje grupal, pues sólo cuando se aprende a evolucionar puede tenerse una actitud más abierta y positiva. Para lograr una modificación en la conducta es necesario retomar la experiencia del individuo. Cambiar significa aprender y ponerse en contacto con la vivencia personal; a darse cuenta de la experiencia propia en la que la persona aprende a verse a sí misma; a escuchar lo que los demás expresan y a asumir responsabilidades en cada uno de sus actos.

Sin embargo, en este proceso siempre existirán resistencias al cambio, que se manifiestan de manera individual debido a ideas estereotipadas, miedos, ideologías, costumbres y valores; las cuales repercuten en el grupo produciendo mala comunicación, falta de integración, formación de subgrupos, antagonismo, competencia, lucha por el poder e incapacidad para tomar decisiones en grupo, entre otros.

Mecanismos de Aprendizaje Grupal.

La interacción entre los miembros de un grupo. dependerá de la conducta de cada uno de estos integrantes y de las relaciones que estos establezcan entre sí, además de que existen otros factores que determinan la naturaleza del grupo:

Atracción.

Cuando el grupo comparte valores, creencias e intereses de importancia para cada uno de sus miembros se produce una fuerte atracción interpersonal, aunque también puede darse el caso que sea motivo de atracción la heterogeneidad de puntos de vista.

Cooperación y Competencia.

Estas dos dinámicas grupales son resultado de la interacción entre las fuerzas que surgen de los individuos y del efecto que tiene la conducta de cada miembro sobre la de los demás. Un factor esencial para que se genere una dinámica de cooperación o competencia es la satisfacción de metas individuales en la realización de una tarea u objetivo grupal.

Así se produce cooperación cuando todos los miembros del grupo tienen interrelacionadas sus propias metas. En cambio, cuando uno de los integrantes se encuentra cerca de su objetivo y los demás se ven imposibilitados a satisfacer los suyos, se manifiesta una situación de competitividad.

Entre las principales consecuencias, producto de estas formas de interrelación, se encuentra:

Reacciones ante el grupo.

En cualquier grupo puede producirse cierto grado de intimidación. Cuanto mayor sea el grupo, tanto mayores serán los temores ya que será más difícil de apreciar la reacción de los individuos. En una situación en la que hay intimidación - ya sea por inseguridad o bien debido a una hostilidad real- se manifestarán reacciones ante el grupo; las cuales pueden adoptar distintas expresiones:

- generalizaciones abusivas, injustas o negativas.
- justificar mediante excusas sus propias fallas en la interacción del grupo.
- el retraimiento, ya sea físico o a través de la falta de interés y cooperación.
- el derrotismo ante la falta de motivación provoca un estado de inercia, apatía y decidía.

Comunicación.

Es la parte central de la interacción, ya que su función es la de servir de catalizador de la actividad grupal al estimular y hacer posible la acción, expresión e interrelación de los miembros. Al hablar de la comunicación en el proceso grupal ligado a la capacitación, es común caer en una clasificación arbitraria de los "tipos" de participantes y su papel dentro de un grupo, por lo que se puede etiquetar a una persona olvidándose de algo muy fundamental como es su situación de vida la cual le permite al participante aprender.

Liderazgo.

Cada vez se duda más de que la efectividad del grupo se deba simplemente al buen desempeño de sus líderes, pues los rasgos del liderazgo producen resultados contradictorios de acuerdo al grupo. Aunque entre los valores que frecuentemente determinan a los líderes se encuentran la inteligencia, conocimientos, confiabilidad, actividad, popularidad, status y participación, se está estudiando actualmente al liderazgo a partir de las características del grupo y de su situación.

Por lo que se considera al liderazgo como la ejecución de aquellos actos (funciones del grupo) que ayudan a que el grupo logre sus resultados preferidos. En consecuencia, las funciones del grupo son funciones del liderazgo en la medida que:

- puede ser líder cualquier miembro del grupo que actúe para lograr una meta del grupo.

- que quienes asuman el liderazgo, tengan las siguientes conductas: fijar la atención en el objetivo, aclarar dudas, desarrollar un plan de trabajo y evaluar resultados.
- que se mantenga la fortaleza del grupo mediante el establecimiento de relaciones armoniosas, estímulo de autosugestión, dejar que todos tengan la posibilidad de ser escuchados y el fortalecimiento de la interdependencia de los miembros.

El grupo escogerá a su líder en la medida en que satisfaga sus necesidades; cuando éste deje de hacerlo surgirán otros miembros para realizar sus funciones. Es importante resaltar que las habilidades del líder le permitirán satisfacer las funciones del grupo de acuerdo a las condiciones de éste y de sus actividades; si la tarea cambia, se necesitará manifestar una conducta distinta; por lo que una misma persona puede o no estar preparada para realizarla de un modo nuevo. En consecuencia, el líder más adecuado será aquél que sea flexible al tipo de funciones que deba desempeñar de acuerdo a las situaciones y exigencias que se le impongan.

El papel del instructor en la Dinámica de Grupos

El instructor será un facilitador de la interacción en un grupo, estimulando el pensamiento de los miembros. Al respecto, Maier (1988) sostiene que un hombre puede insistir en su propia línea de pensamiento por más tiempo de lo que resulta útil, a no ser que se le haga examinar el problema como un todo. La interacción en un grupo pone a prueba y estimula el pensamiento de los miembros.

En la medida en que el grupo sienta que las decisiones y la responsabilidad de llevarlas a cabo deben partir del consenso de las opiniones de sus integrantes, permitirá al instructor, en tanto facilitador que es, orientar e interpretar todos los puntos de vista incluyendo el suyo, para que en las discusiones se obtenga el

resultado que el grupo espera. A continuación se señalan algunas pautas para detectar, entender y orientar la dinámica de los grupos de capacitación:

- El instructor debe guiar al grupo hacia la realización de las actividades sustantivas del programa de capacitación, estableciendo los objetivos generales de aprendizaje.
- Los objetivos generales del programa determinan la tarea del grupo y la estrategia que utilizará el instructor para conducir el aprendizaje.
- Los objetivos particulares y específicos se determinarán a partir de los esquemas referenciales, expectativas y de la misma dinámica que se genere entre los participantes.
- Fijar con el grupo los límites de la tarea, enfatizando los puntos claros.
- Asegurar la comprensión de la tarea e información mediante la formulación de preguntas, resolución de problemas o práctica de lo aprendido.
- Percibir lo que sucede con las personas, observando sus manifestaciones verbales y corporales.
- Propiciar que los participantes manifiesten sus sentimientos.
- Identificar con el grupo los fenómenos que provocan esos sentimientos (aislamiento, identificación, frustración, indiferencia, realización o motivación)
- Solicitar al grupo sugerencias para modificar los comportamientos o factores que obstaculicen el compromiso de aprendizaje.
- Identificar las características de los integrantes para conocer su nivel de contribución y motivar la conformación de equipos de trabajo con cada uno de ellos.

Tareas del Facilitador en la Dinámica de Grupos

Es importante que el docente tenga una formación en Dinámica de Grupos, pues esta formación nos da como referencia del conocimiento que éste debe tener de los aspectos psicológicos, sociales y didácticos de los procesos grupales, lo cual quiere decir que debe conocer y entender los fenómenos psicosociales que se dan en un

grupo y saber utilizar las técnicas grupales que propicien la interacción, la integración y la aceleración de los procesos grupales. Para ello el instructor debe realizar las siguientes tareas:

- * Propiciar condiciones básicas para el aprendizaje.
- * Detectar obstáculos y ayudar al grupo a superarlos.
- * Fomentar la reflexión y el análisis
- * Ayudar a cada participante a aprender a trabajar como grupo.
- * Plantear un objetivo común que supere los objetivos individuales.
- * Estimular el deseo de trabajar en grupo y, por lo tanto, de cooperar.
- * Conformar un sentido de pertenencia al grupo.
- * Delegar paulatinamente responsabilidades al grupo.
- * Hacer que el grupo sea el responsable de cumplir con sus tareas y objetivos.
- * Establecer una comunicación fluida y un esquema referencial grupal (lenguaje y códigos comunes).
- * Orientar los roles, habilidades y conocimientos individuales para los fines del grupo.

Técnicas Didácticas que facilitan la Dinámica de Grupos

El facilitador puede estimular o modificar la dinámica de un grupo con la ayuda de las también llamadas técnicas grupales. Estas sirven para planear, organizar y desarrollar las actividades del instructor, además de favorecer el aprendizaje de conocimientos y el desarrollo de habilidades, así mismo pueden promover el cambio de actitudes, de principios o de hábitos. Las técnicas tienen como función, servir al instructor para que éste cumpla con cuatro etapas básicas:

- Estimular la motivación.
- Proporcionar la información.
- Ejercitar la información.
- Reforzar el aprendizaje por medio de la evaluación.

De esta manera, en todo grupo se presentan dos niveles conductuales:

-Manifiesto: Conformado por lo que puede percibirse directamente con los sentidos: el comportamiento de una persona, los roles que desempeña, el tono de voz con el que habla, su forma de relacionarse con los demás.

-Latente: Constituido por los elementos conscientes o inconscientes de la conducta humana que no se manifiestan exteriormente, pero que están presentes cuando condicionan las conductas manifiestas.

Es importante tener presente que las técnicas por sí solas no garantizan el buen desempeño de un grupo, ya que éstas son solo una ayuda, pues de acuerdo con Beat, Bohten y Raudabaugh (1988) las definen como " los medios o los métodos empleados en situaciones de grupo para lograr la acción del grupo". La técnica didáctica es la manera en que se organiza el trabajo grupal, con relación al tema, métodos, y medios. Para que brinden los resultados esperados se necesita:

- conocer y manejar los alcances y limitaciones de cada técnica.
- saber cual es el momento propicio para aplicarlas entender el momento que vive el grupo para que el instructor, creativamente, adecue la técnica a las circunstancias.
- conocer al grupo, detectando y comprendiendo su propia dinámica.

Las diversas técnicas poseen características variables que las hacen aptas para determinados grupos en distintas circunstancias, por lo que el instructor debe saber tomar los siguientes criterios para seleccionarlas:

1) Objetivos que se persigan

Establecer los objetivos que se buscan alcanzar, observar las características del grupo, así como su familiaridad en el trabajo colectivo. En este caso es importante considerar:

El tamaño del grupo

Grupos pequeños: Son los conformados con un máximo de 15 a 20 personas. Por sus características es factible propiciar fácilmente la interacción, la seguridad y el consenso; de aquí que sea recomendable utilizar técnicas informales como el debate dirigido, la demostración, investigación de campo, estudio de casos, lluvia de ideas etc.

Grupos grandes: Son los que se constituyen con más de 20 miembros. En estos casos se requieren técnicas que coadyuven a la interacción mediante la subdivisión en grupos más pequeños; tal es el caso de la dramatización, la discusión dirigida, corrillos, phillips 66, rejas, etc.

Elementos del ambiente

Condiciones físicas: Tamaño del aula, tipo de mobiliario, enchufes, pizarrón o portarrotafolios, ausencia de ruido, ventilación adecuada

Ambiente psicológico: Confianza, seguridad, ausencia de presiones, motivación, frustración, enojo, alegría.

Madurez y Experiencia del grupo

Algunas técnicas son fácilmente aceptadas por el grupo, otras en cambio, provocan al principio cierta resistencia.

Para los grupos nuevos, no experimentados, conviene seleccionar aquellas técnicas más simples, más acordes con las costumbres de los miembros del grupo por ejemplo:

- exposición con preguntas para posteriormente pasar a técnicas de mayor participación, a medida que aumenta el entrenamiento y la experiencia del

grupo, es importante considerar la edad, nivel, interés y experiencia de los participantes.

2) Habilidad para aplicarlas

Es conveniente que el instructor emplee las técnicas que se adecuan a sus actividades y posibilidades, principalmente que las conozca e incluso que las haya experimentado. Y en el menor de los casos analizar y vislumbrar los efectos que se pueden obtener.

Asimismo existen ciertos criterios para su aplicación:

Propiciar un clima psicológico de seguridad.

Asegurar la comprensión del proceso.

Observar permanentemente el desarrollo del trabajo grupal.

Explicar el nombre y objetivo de la técnica al término de ésta.

Cuando un instructor tiene poca experiencia, se recomienda seleccionar las técnicas más sencillas para que los participantes comprendan claramente las instrucciones; con ello se evitan las improvisaciones y confusiones brindando seguridad.

En caso de dudas es importante repetir nuevamente las instrucciones dándoles un enfoque distinto, hasta que todos comprendan lo que tienen que hacer. Para motivar la interacción de todos los integrantes pueden utilizarse distintos criterios para formar los grupos de trabajo, por ejemplo: dándoles un número y agrupándolos de acuerdo a los mismos dígitos, mediante algún juego de animación que permita la formación de subgrupos, tales como "el poder de las estrellas", "el correo", "búsqueda de afinidades", "curiosos", etc. o mediante sorteo.

3) El tiempo

El tamaño del grupo y el objetivo de la tarea determinan la duración de la técnica. Si se dispone de hasta una hora tal vez lo más conveniente sea emplear una técnica expositiva pasiva, si tenemos dos o más horas, se pueden utilizar las técnicas

activas. Las diversas técnicas pueden ser utilizadas en forma complementaria, integrándose recíprocamente en el desarrollo de una sesión o actividad de grupo. Las técnicas grupales también se clasifican y se aplican de acuerdo al área de aprendizaje, veamos:

AREAS DE APRENDIZAJE			
	COGNOSCITIVA	PSICOMOTRIZ	AFECTIVA
T E C N I C A S	Expositiva(clase formal)	Estudio de casos	Estudio de casos
	Instrucción programada	Integración	Tormenta de ideas
	Discusión dirigida	Dramatización	Plenaria o foro
	Panel de discusión		
	Corrillos		
	Diálogos simultáneos		
	Lluvia de ideas		
	Estudio de casos		
	Lectura comentada o estudio supervisado		
	Demostrativa o Taller de aprendizaje		

Frente a todo lo anterior, es importante subrayar que las técnicas grupales no son la solución a los problemas de la docencia ni a los referidos al rendimiento de los participantes; las técnicas grupales son un instrumento para el instructor, una herramienta que, aunada a toda una estrategia sistemática y comprometida de acción docente, posibilitará mayores logros en el proceso de enseñanza-aprendizaje, al permitir la participación significativa y consciente de todos los sujetos involucrados en el proceso.

2.5 LA NEUROLINGÜÍSTICA EN EL PROCESO DE FORMACIÓN

Como se manifestaba en el primer capítulo muchos instructores se pueden ver amenazados por los cambios producidos en las organizaciones y por los adelantos tecnológicos. En los últimos tiempos se está haciendo evidente que otros recursos son más rentables para la capacitación que las técnicas mencionadas en el inciso anterior, las cuales han sido utilizadas hasta hace 15 años. Para hacer frente a este desafío los instructores tenemos que ser más eficaces en cualquier campo de formación que elijamos, por lo que cada vez es más necesario aplicar las propias habilidades para lograr que la formación del personal, resulte más eficaz en las organizaciones para las cuales laboramos; y así en el terreno individual, ser instructores de excelencia.

El presente inciso es una parte importante de la aportación de este trabajo de investigación, ya que en lo personal me ha permitido desarrollar habilidades que en los inicios de mi desarrollo profesional, no sabía que poseía y que en la actualidad me permiten desempeñar mi función como instructora; con calidad y buscando la excelencia personal y profesional, es un breve reconocimiento a la Programación Neurolingüística.

En los años 70's dos estadounidenses John Grinder lingüista y Richard Bandler estudiante de informática y matemáticas realizaron una serie de descubrimientos descritos como "modelos de comunicación extraordinariamente potentes y efectivos" que en un principio habían desarrollado para ser usados en el medio psicoterapéutico. Sin embargo pronto vieron que se podían aplicar en áreas tales como: ventas, negociaciones, jurisprudencia, educación, etc. produciendo resultados que podían considerarse mágicos para otros que no conocen este modelo, ya que "ofrece paso a paso, un proceso que las personas pueden usar

para desarrollar, por ellas mismas, los cambios de comportamiento efectivos que decidan hacer en su propio ser." (R. Dilts, J. Grinder, R. Bandler, J. DeLozier. 1975). Programación Neurolingüística ha sido definida de diversas maneras pero desde mi punto de vista es una ciencia que permite al ser humano lograr la excelencia, es decir que va a lograr un desarrollo pleno. Para comprender como funciona este modelo, haremos algunas descripciones interesantes.

Todos los seres humanos hacemos uso de procesos neurológicos básicos que sostiene la actividad de nuestros sentidos. En cualquier momento cuando vemos, oímos, sentimos, olemos, saboreamos; estamos haciendo uso de neuronas, es decir llevamos a cabo dicha actividad gracias al sistema nervioso.

Simultáneamente, estos procesos son delineados y proyectados fuera de nosotros mediante el lenguaje. Por medio de palabras trazamos "mapas" o describimos la información que tenemos a través de los sentidos. Combinando ambas- *las representaciones sensoriales y los mapas lingüísticos*- creamos y ponemos en práctica la multitud de programas que necesitamos para vivir: respirar, movernos, comer, beber, pensar, hablar, jugar, enseñar, aprender, trabajar crear, etc. y mediante todos ellos aspiramos a alcanzar el programa fundamental de la vida humana: seguir vivos, sanos y felices, es decir ser excelentes. Con esto comparto la definición de Rosas M. Juan (1998) "PNL es la ciencia que descubre los recursos del ser humano -- *neurológicos y lingüísticos* - para alcanzar el programa de una vida en constante desarrollo y superación, llena de calidad".

Para lograr tan mencionado resultado, los fundadores tomaron del conocimiento científico, ciertas aseveraciones que consideraron confiables y útiles, a estas las llamaron presuposiciones, las cuales actúan en nuestro comportamiento como si pusiéramos nuevos filtros, para cambiar la forma de ver, escuchar y sentir lo que nos rodea. El cuadro 4 nos muestra cada una de esas presuposiciones las cuales deben tomarse en cuenta para aplicar la Programación Neurolingüística durante el proceso de formación.

CUADRO 4

18 PRINCIPALES SITUACIONES	
1. El mapa no es el territorio.	2. Toda conducta tiene una intención positiva
3. Como seres humanos, nunca podemos saber cual es la realidad, sino podemos saber nuestra interpretación de la realidad.	4. No hay errores en la comunicación, solo los resultados
5. Experimentamos y respondemos al mundo en relación con nosotros sobre todo a través de nuestro sistemas de representación sensorial	6. La persona con más alternativas es la que tiene el control
7. Es a través de nuestros mapas neurolingüísticos de la realidad como se determina nuestro significado, no la realidad en sí misma	8. La naturaleza del universo es el cambio
9. El sentido de la comunicación es la respuesta que obtenemos, independientemente de las intenciones de los comunicadores.	10. Nuestras conductas siempre tienen una intención positiva
11. La resistencia es un claro indicador de la inflexibilidad del comunicador	12. Las personas pueden cambiar
13. Las personas tienen todos los recursos necesarios para ejecutar los cambios deseados	14. No existe nada bueno ni malo intrínsecamente, es el pensamiento el que le da el sentido
15. Tanto si piensas que sí como que no, tienes razón	16. Puedes confiar en tu inconsciente
17. Si continúas haciendo lo que siempre has hecho, no llegarás más allá de donde siempre has llegado.	18. Si algo no funciona, cámbialo y haz algo diferente

La PNL respecto a la Capacitación, muestra interés para que las personas alcancen la excelencia en cualquier terreno, enseñándoles **modelamiento**, para modelar a las personas destacadas, el instructor debe guiar a los participantes a explorar las acciones y la fisiología del modelo a seguir y luego deben averiguar porque lo

hacen: cuales son sus valores y las creencias positivas que subyacen a su comportamiento. Cabe señalar que las habilidades son acciones consecuentes respaldadas y sostenidas por creencias y, finalmente, saber como lo hace, cuales son sus procesos de pensamiento y sus estrategias mentales... Estas pautas permiten una comunicación más eficaz, un aprendizaje más rápido y un mayor desarrollo personal y profesional, ayudando a los participantes a examinar como alcanzar la excelencia y cómo se puede enseñar a otras personas a alcanzarla. La PNL como uno de los métodos de aprendizaje generativo (aprender a aprender y promueve el perfeccionamiento continuo y la autorrealización de los individuos), toma en cuenta los siguientes aspectos:

Palabras, pensamientos y conductas

La PNL, se pueden crear experiencias que se vinculan con creencias y dan lugar a estados emocionales, generando así una conducta. El nombre de Programación Neurolingüística, engloba las tres áreas siguientes:

- *Programación alude a las pautas de conducta y a los objetivos que se establecen.*
- *Neuro se refiere a la neurología, a los procesos mentales.*
- *Lingüística alude al lenguaje, a cómo se utiliza y cómo influye en cada uno de nosotros.*

Modelos de lenguaje

Los problemas en la comunicación suelen producirse porque las palabras tienen diferentes significados en ocasiones las diferencias son mínimas pero en otras son importantes. El **Metamodelo** es el arte de formular preguntas clave para averiguar que significan las palabras para un individuo determinado, gracias a este modelo, el instructor puede obtener información específica de alta calidad.

Ahora bien el **Modelo de Milton**, es lo contrario del metamodelo ya que es el arte de utilizar un lenguaje deliberadamente vago para que la gente tenga libertad de conferir su propio sentido a las palabras que el instructor pronuncia. El instructor requiere de ambas habilidades, unas veces debe ser muy preciso y otras debe

hablar en términos generales, para que cada persona pueda suplir la experiencia personal que encaja exactamente para ella.

Experiencia interior

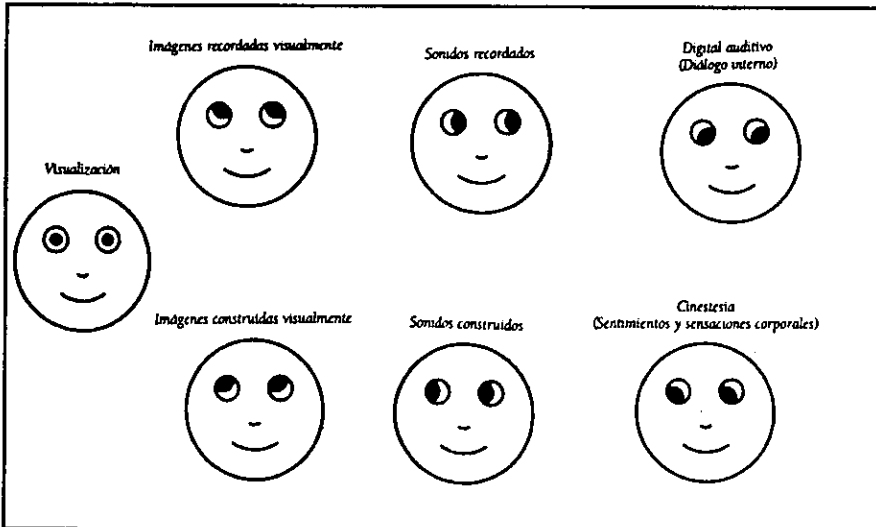
Las palabras y el lenguaje corporal, están relacionados con nuestra manera de pensar. Hay tres maneras principales de pensar:

En imágenes (visual)

En sonidos/palabras (auditiva)

En sensaciones (cinestésica)

Estos tres aspectos los podemos advertir mediante los movimientos oculares que hacen las personas como si estuvieran frente a nosotros, por ejemplo cuando las personas **visualizan**, tienden a desenfocar la mirada y a dirigirla directamente al frente o a mirar hacia arriba a la derecha o a la izquierda. Cuando una persona **escucha** mueve sus ojos hacia la izquierda o a la derecha y cuando habla interiormente consigo misma, lo que se denomina diálogo interior, es más probable que mire hacia abajo y a la izquierda. Ahora bien cuando perciben **sensaciones**, suelen mirar hacia abajo y a la derecha.



Así pues los pensamientos e reflejan en el cuerpo por la manera en que se mueven los ojos. La aplicación evidente que puede hacer el instructor es que le conviene variar el lenguaje que utilizo de modo que incluya distintas maneras de decir la misma cosa, para que los visualizadores puedan ver que está diciendo, los auditivos puedan oírlo con plena claridad y los que piensan mediante sensaciones puedan coger bien el sentido.

Estrategias mentales

De acuerdo a lo que se quiere realizar, vamos a utilizar una estrategia (secuencia ordenada de pensamientos que resulta en una secuencia ordenada de acciones). Las distintas estrategias de pensamiento poseen secuencias definidas de imágenes, sonidos, y sensaciones, y la forma exacta de cada una puede ser importante. El siguiente ejercicio nos permite comprender como se dan estas estrategias

- El instructor pide a los participantes que se imaginen o visualicen por instantes alguna situación en la cual van a ver la imagen brillante, con movimientos y colores
- Posteriormente oscurecer la imagen, suprimir el color y dejarla fija.. y determinar como cambia su reacción ante el recuerdo.
- También puede cambiar el volumen o la dirección de los sonidos, de las voces, etc.

A estas acciones, en PNL, se les denomina **submodalidades**. Es importante considerar que las personas tienen distintas estrategias para aprender, al desarrollar las habilidades de modelamiento el instructor podrá averiguar como aprenden los participantes, diseñando nuevas estrategias de aprendizaje, logrando un aprendizaje más generativo, en donde las personas aprenden a aprender.

Habilidades de comunicación

La comunicación es un factor en el que se requiere de una buena sintonía, para apreciar la realidad singular de la otra persona (el participante). Para lograr esta sintonía, la PNL tiene un modelo sencillo el cual se resume en tres puntos:

1. Saber el objetivo, para que la comunicación tenga un propósito.
2. Estar alerta a las respuestas que puedan dar los participantes(ver, oír y sentir la reacción de los participantes.)
3. Ser flexible y tener diversas maneras distintas de alcanzar el objetivo.

Esto es muy diferente a lo que ocurre cuando ante situaciones en que hay obstáculos: se sigue haciendo lo mismo, y cuando no da resultados, hacerlo con más empeño.

Distintas perspectivas

En el manejo de grupos es muy importante adoptar diferentes perspectivas, debido a que las personas con la que trabajamos son diferentes y las situaciones que vivimos también son diferentes. En PNL se proponen posiciones perceptuales que se refieren a la perspectiva que adoptamos en un momento determinado. A continuación veremos el planteamiento que hace Luis Jorge González (1996) sobre las posiciones, su función y ante que situaciones se elige utilizarlas.

NOBRE	FUNCIÓN	SÍNTESIS
Primera posición	Actor (dejas que el mundo entre por tus cinco sentidos)	Frente a lo positivo y constructivo
Segunda posición	Interlocutor (te metes virtualmente en la piel del otro, para sentir por medio de sus sentidos)	Ante lo destructivo y de cara a personas con problemas o con sentimientos negativos.
Tercera posición	Observador (trasciendes la primera y segunda posiciones para observar al otro y a ti mismo desde fuera)	Frente a los problemas, desafíos y requerimientos de creatividad y excelencia personales.
Trascendente	Creador (si eres creyente, por la fe te trasladas hasta el corazón de Dios para ver el mundo y los hombres con la mirada de Dios)	Para tener una visión de conjunto o de fe.

Esta presentación de lo que es PNL, es muy breve sin embargo suficiente para conocer los conceptos básicos. Se dice que la PNL " proporciona el eslabón que falta para la creación de una organización en aprendizaje permanente al explorar los modelos mentales en términos de estrategias y creencias, y la maestría por medio del modelado...." (O 'Conor Joseph y Seimur ,1996).

CAPITULO III

EL PERFIL DEL INSTRUCTOR

ARRIESGÁNDOME

“...ME ABURRE LA SEGURIDAD Y LA CERTEZA. SÉ QUE ALGUNAS VECES LAS CONFERENCIAS O PONENCIAS QUE PREPARO. SON MUY BIEN RECIBIDAS POR ÉL PÚBLICO. ESO ME INDICA QUE PODRÍA REPETIR LO MISMO ANTE DIFERENTES PÚBLICOS UNA VEINTENA DE VECES, CON ÉXITO ASEGURADO, PERO NO SOY CAPAZ DE HACERLO.

SI REPITO LO MISMO TRES O CUATRO VECES, ME ABURRO CONMIGO MISMO. NO SOPORTO LA REPETICIÓN. PODRÍA GANAR DINERO, OBTENER UNA REACCIÓN POSITIVA, PERO NO PUEDO HACERLO. ME ABURRE CONOCER EL DESENLACE. ME ABURRE OÍRME A MÍ MISMO DECIR LAS MISMAS COSAS

ES NECESARIO PARA MI VIDA PROBAR COSAS NUEVAS, PERO QUIZA LA RAZÓN MÁS IMPORTANTE QUE ME IMPULSA A ARRIESGARME ES EL HABER DESCUBIERTO QUE AL HACERLO, TANTO SI TRIUNFO COMO SI FRACASO: APRENDO.

APRENDER, ESPECIALMENTE DE LA EXPERIENCIA, HA SIDO EL ELEMENTO PRINCIPAL QUE HA HECHO QUE MI VIDA VALGA LA PENA. APRENDER DE ESE MODO ME AYUDA A DESARROLLARME. POR CONSIGUIENTE, SIGO ARRIESGÁNDOME.”

3.1 PERFILES DE PUESTOS

Se entiende por perfil al contorno aparente de una persona vista de lado, perfil profesional se entiende como el conjunto de funciones que desempeñará el futuro profesional, de que conocimientos y habilidades requiere para ello, y así trabajar en colaboración con profesionales de otras áreas. Etimológicamente perfil quiere decir por la línea (por filem) es decir un lineamiento que haga las veces de guía de acción (Luna 1988).

Durante el XXIII Congreso Internacional de Psicología, en una ponencia se expuso una clasificación de tipos de perfiles, agrupándolos en dos rubros:

- | | |
|-----------------|---|
| A) PERFIL IDEAL | <ul style="list-style-type: none">- Perfil inicial.- Perfil terminal.- Perfil vocacional. |
| B) PERFIL REAL | <ul style="list-style-type: none">- Perfil profesional- Perfil laboral.- Perfil de voluntad- Perfil psicológico. |

A) PERFIL IDEAL

Es la proyección de las características que son establecidas como deseables, así como conductas que esperamos que presente una población determinada. Integra un conjunto de expectativas que se proyectan para las personas referidas en cuanto a sus conocimientos, habilidades, cualidades y destrezas.

El perfil inicial: es el estado actual antes de iniciar un proceso de cambio.

El perfil terminal, es el conjunto de metas que se logran o debieran lograr el término de sus estudios profesionales.

Y por último el perfil vocacional contiene el tipo de intereses, aptitudes, expectativas y motivaciones que tiene o debieran tener los estudiantes pasantes o graduados de una profesión determinada.

B) PERFIL REAL

Son las características, rasgos o cualidades de las personas que integran una cierta población.

El perfil profesional son las formas en que se puede ejercer la profesión en diferentes áreas o campos de aplicación.

El perfil laboral, delimita las diferentes formas en que el profesionista se desempeña en su campo laboral.

El perfil de voluntad, es el diagrama que muestra resultados logrados por un individuo, por el número considerable de pruebas para medir la voluntad y el temperamento.

El perfil psicológico se refiere a las diferentes formas de comportamiento y desempeño real de los roles de cada individuo. Independientemente de la especialidad y del área laboral en la que se le ubique. Cada persona tiene un estilo de comportamiento particular, el cual generalmente se moldea por la formación profesional.

Siendo una representación gráfica de la ubicación de un individuo nivel en una serie de pruebas que miden varios aspectos, básicamente en el área intelectual, de personalidad y de habilidades. Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc. que el puesto requiera. Las

características de habilidad con las condiciones técnicamente determinadas en el tipo de labor a desempeñar y las de personalidad por factores internos como son: motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc.

Como se puede apreciar, la anterior es un grupo de perfiles con orientación educativa, en donde el punto central de todos es una línea, una ubicación de una serie de características que van a decir algo.

Es decir en cualquier área de estudio o de interés se pueden crear perfiles, ya sea para cubrir una vacante dentro de la selección de personal, para determinar el tipo de capacitación que requiere determinado puesto o como líneas de acción para determinar parámetros de comparación entre grupos, siendo este el objetivo de la presente investigación, en donde se creó un perfil psicológico del puesto de instructor, comparando las características resultantes entre cuatro grupos de profesionistas que ejercen las mismas actividades.

3.2 DEFINICION DE INSTRUCTOR

Como se sabe, el propósito de cualquier programa de Capacitación y adiestramiento, es el promover el aprendizaje, desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador con el propósito de que este pueda desempeñar científicamente determinado puesto de trabajo con un nivel determinado. Gran parte del éxito de los programas de Capacitación recae en el instructor, ya que él es quien dirige las sesiones y su labor fundamental consiste en que las diversas influencias que rodean al participante sean seleccionadas y acomodadas para facilitar el aprendizaje

Dicha tarea se debe elaborar minuciosamente, tomando en cuenta las limitaciones de atención y comprensión de los integrantes del curso, sus necesidades y expectativas de aprendizaje, sin dejar de lado las necesidades y expectativas de

aprendizaje sin dejar de lado las necesidades de capacitación de la organización, como se ha dicho anteriormente. La tarea de asegurar que el aprendizaje tenga lugar, cambia con la edad y experiencia del participante pero permanece como una parte constante de la labor del instructor.

El instructor promueve el aprendizaje a partir de una actividad llamada *instrucción*. La palabra instructor se utiliza para designar tanto a quien manda como a quien guía, por lo tanto es un individuo que en cualquier situación social, sus ideas y sus acciones influyen sobre los pensamientos y la conducta de los demás.

Según Robert M. Gagné, la palabra instrucción se puede definir como un conjunto de eventos destinados a iniciar, activar y apoyar el aprendizaje en el alumno, por tal motivo se puede definir al instructor como

"trabajador profesional o técnico (que puede o no ser de la organización), que tiene los conocimientos teóricos y/o prácticos de la ocupación o información sobre la cual va a girar la capacitación".

También puede definirse como ***"la persona apta para utilizar las técnicas pedagógicas que le permitirán transmitir dichos conocimientos y experiencias a las personas que va a preparar y formar"***

Como se mencionó en párrafos anteriores y que es necesario remarcar, el papel del instructor dentro del proceso enseñanza-aprendizaje es de primordial importancia ya que es el conductor de dicho proceso. Por ello, para lograr un óptimo desempeño en las actividades de instrucción, requiere conocer claramente cuales son sus funciones y responsabilidades, así como estar consciente de sus aptitudes para enseñar.

3.3 CARACTERÍSTICAS, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL INSTRUCTOR

Por la naturaleza de su misión, un instructor se esfuerza continuamente por llegar a ser, como dice Ivey, una "persona intencional" o, como sugiere Chakhuff, una persona que está "viviendo efectivamente" o, como lo describe Maslow, una "persona actualizada" o finalmente, como dice Jourard, una "persona transparente".

Por lo que en este apartado se describirán algunas características personales que son convenientes que adquiera el instructor, por ser una persona que intencionalmente se dedica a enseñar a los demás con propósitos y motivos transparentes, y porque lo que hace lo vive efectivamente en un proceso de actualización continua. Las características que se mencionan no pretenden describir al instructor como una persona excepcional sino que son cualidades que se adquieren paulatinamente durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las principales características de un Instructor pueden estar clasificadas de la siguiente manera.

Características intrapersonales y psicológicas

Estas se refieren a los aspectos de tipo personal que le permiten al instructor sentirse bien consigo mismo, tales como:

- **Conocimiento de sí mismo.** Consiste en tener una concepción realista del ser humano y del sentido de la vida, en lo general y una conciencia clara de las propias motivaciones y necesidades, en lo particular.
- **Cuidado personal de los aspectos físicos y emocionales.** El instructor necesita un alto nivel de energía y fuerza por el desgaste físico que implica el

desarrollo de su tarea y un manejo apropiado de sus emociones, que le permita distinguir sus propias necesidades de las del grupo.

- **Autenticidad.** Es la manifestación natural y espontánea de la manera de ser del instructor, que se produce a partir de su propia aceptación y le da congruencia a lo que piensa con lo que hace.
- **Flexibilidad.** Este aspecto se refiere a la capacidad del instructor para revisar su propia situación y hacer modificaciones personales, sin mostrarse rígido o artificial ante las circunstancias que se le presenten.
- **Optimismo y buen humor.** El tener una visión optimista significa que el instructor acepta con agrado su papel, a pesar de las dificultades y limitaciones que implica. El buen humor se refiere a la capacidad del instructor para vivir con el grupo todas las manifestaciones informales que, de uno u otra manera, se dan en los programas de capacitación.
- **Manejo de la ambigüedad y la frustración.** Esto se refiere a la capacidad de aceptar las contradicciones y limitaciones que impone una situación ajena a las propias decisiones. Por tal motivo, el instructor debe estar consciente de que en todo programa de capacitación existe el riesgo de que los resultados obtenidos no correspondan a sus expectativas aunque den respuesta a las necesidades de los participantes.

Características para el establecimiento de relaciones interpersonales.

A continuación se destacan algunas características personales del instructor que facilitan el establecimiento y mantenimiento de relaciones interpersonales con los participantes.

- ♦ **Inclinación natural a relacionarse con los demás y entenderlos.** Significa establecer una relación profunda y verdadera con los participantes al comprender sus circunstancias y todavía más, al sentir un compromiso con el desarrollo de las personas.

- **Apertura.** Esta característica se relaciona con el grado de disponibilidad que ofrece el instructor a las personas, de una manera sencilla y directa y que determina en buena medida la participación que se dé en el programa.
- **Capacidad para inspirar confianza personal.** La transparencia de los motivos y propósitos que animan la conducta del instructor constituye el elemento fundamental para que los participantes sientan la confianza que se requiere en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Este elemento se complementa con la capacidad del instructor para dar una respuesta tanto racional como afectiva a las personas que se le acercan durante el programa de capacitación.

- **Respeto hacia las personas.** Otra característica que ayuda al instructor a mantener las relaciones interpersonales con los participantes es el respeto por su individualidad. De hecho un instructor no puede permitirse la falta de consideración hacia las ideas, decisiones, valores y sentimientos de las personas, incluso en los casos de desacuerdo.
- **Capacidad para establecer una relación de ayuda.** La contribución del instructor al crecimiento de los participantes se produce cuando es capaz de relacionarse significativamente con ellos. El atributo esencial de esta relación de ayuda es la interdependencia que se pone de manifiesto cuando el instructor intencionalmente está con las personas y no busca tener una relación de superioridad, inferioridad o lejanía con respecto a ellos.

Algunas de estas características son cualidades innatas en ciertas personas, pero la mayor parte se producen como resultado de la práctica de la enseñanza. Lo anterior quiere decir que un instructor no necesita disponer de todas estas características antes de empezar a enseñar, sin embargo, lo que sí requiere es la decisión de desarrollarlas e integrarlas gradualmente a su persona.

Conocimientos y Habilidades

En este apartado se describirán algunas **destrezas o habilidades** que requiere el instructor **para manejar técnicamente el proceso de enseñanza aprendizaje**. En primer término describiremos algunos requerimientos relacionados con la tarea, ya que estos están estrechamente relacionados con la temática o contenidos de un programa de capacitación, entre los cuales están:

Dominio técnico de la materia.

Es obvio que esta característica es la fundamental para que el instructor responda a las expectativas de aprendizaje de los participantes.

Sin embargo, el dominio de la materia, no consiste en que el instructor sature de información al participante o haga gala de sus conocimientos sino que, por el contrario, sepa dosificar el material de acuerdo al ritmo de aprendizaje de las personas o ponga a disposición del grupo su capacidad técnica.

Credibilidad tecnológica.

Esta se da cuando el instructor, a través de su comportamiento, pone de manifiesto una auténtica asimilación de sus conocimientos o el aprovechamiento cabal de sus experiencias, que los participantes confirman a través de su desempeño como instructor. La credibilidad tecnológica está íntimamente relacionada con la confianza personal y ambas juegan un papel muy importante en la necesidad de seguridad psicológica de los participantes.

Habilidad de concreción.

Uno de los aspectos que más angustia genera en los participantes, es el encontrarse con un instructor que no haya desarrollado una habilidad para concretar sus mensajes.

Dicha concreción se manifiesta de dos maneras: la primera se refiere a no dejar ideas incompletas o confusas sino a emitir mensajes claros y directos, y la segunda

se relaciona con la capacidad del instructor para sintetizar en pocas palabras sus ideas.

Sentido práctico

Una de las expectativas de los participantes es la posibilidad de adquirir conocimientos que puedan ponerse en práctica al volver a las actividades laborales, por ello es importante que el instructor sea capaz de ofrecer al grupo alternativas viables sobre cómo aplicar lo aprendido.

Este sentido práctico no se limita a dar recetas a las personas, sino que va más allá al propiciar que los propios participantes descubran, con juicio crítico, las oportunidades que tienen para utilizar sus nuevos conocimientos y habilidades.

Actualización permanente

El instructor jamás deja de aprender, aún el más experimentado, si tiene una actitud abierta y sencilla, descubre en el contacto con los participantes sus propias limitaciones, distintos puntos de vista y la necesidad de adquirir nuevos conocimientos. Por lo anterior, es importante que el instructor se mantenga en constante actualización para estar en capacidad de dar respuesta a las demandas de su actividad, tanto en lo técnico como en lo pedagógico.

Enseguida se manifestarán algunas de las **habilidades fundamentales** que debe desarrollar el instructor **para el manejo del grupo**, ya que le permitirá el poder generar un clima adecuado en el aprendizaje y podrá ser capaz de aprovechar las relaciones y los recursos del grupo.

Habilidad de comunicación

La comunicación es aquella actividad mediante la cual el instructor se notifica algo a sí mismo y después a sus participantes o al grupo de modo que éstos experimenten aproximadamente como él.

Esto no quiere decir que solo se enviarán mensajes, sino que esta comunicación implica otros factores que en el próximo apartado, donde se hace referencia a las

herramientas eficaces, vamos a describir más detalladamente; pero sí es necesario dejar claro que el instructor adquiere capacidad para comunicarse con los demás.

Capacidad para escuchar

En apariencia el escuchar se produce en forma mecánica a partir de un sentido natural, sin embargo, en realidad implica un acto voluntario para captar el significado no solo de las palabras aisladas sino el contexto de las personas.

Escuchar de manera activa es asimismo, manifestar una actitud de interés por lo que la otra persona expresa, no interrumpirla hasta que no complete la emisión de su mensaje, verificar que se ha comprendido éste y dar una respuesta clara y directa.

Observación de la dinámica del grupo

Se refiere a la disposición del instructor para fijar su atención en las interacciones de los participantes y su habilidad para identificar, a partir de las manifestaciones observadas, lo que sucede en el grupo. El propósito de la observación es que el instructor pueda aprovechar las experiencias, los recursos y las características del grupo en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Capacidad de adaptación al grupo

Anteriormente el instructor marcaba ciertas reglas y normas al grupo para el desarrollo del curso, sujetándolos así a las conductas estereotipadas que él pretendía de los mismos.

Asimismo en su Curso de Formación de Instructores, Ramírez Gutiérrez (1998) plantea en forma muy resumida y clara las características personales del instructor, retomándose las definiciones descritas a continuación:

FACILIDAD DE PALABRA Capacidad de comunicar sus ideas, sin inhibiciones, con fluidez.

CLARIDAD	Que sea capaz de explicar clara y concisa y sencillamente sin tener que recurrir a planteamientos complejos que resulten inadecuados, ni a tecnicismos innecesarios o palabras que estén fuera del manejo común de los participantes.
PENSAMIENTO LÓGICO	Capacidad para discriminar, relacionar y estructurar los temas e interrelacionar y sintetizar conceptos, de tal forma que se facilite su comprensión sin caer en contradicciones o falsas conclusiones.
SABER ESCUCHAR	Que sea capaz de escuchar puntos de vista que sean distintos a los suyos, de detectar las dudas y problemas de comprensión de los participantes y aceptar críticas e incluso aquellas dirigidas a él.
MANEJO DE IDEAS	Aún aquellas que sean extrañas a él mismo o diferentes a su forma de pensar, procediendo a su exploración.
PERSUASION	Que sea capaz de convencer mediante razonamientos y no tener que recurrir a imposición o coerción basado en su autoridad.
PACIENCIA	Que está consciente que la gente aprende con distintas velocidades y que en más de una ocasión será necesario avanzar más despacio aclarar más o incluso repetir toda una explicación
COMPROMISO	Que exprese un deseo claro de cambiar y mejorar el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes, considerando la instrucción como algo fundamental y necesario para el desarrollo personal y laboral del individuo.
MADUREZ	Tanto personal como profesional. Conocer la magnitud y las limitaciones del propio conocimiento, sin caer en dogmatismo e intransigencias. Así como poder realizar autocrítica y estar abierto a sugerencias sobre su ejecución.
AUTO CONOCIMIENTO	Estar consciente de sus propias limitaciones y defectos, no tratar de manejar una falsa imagen de sí mismo.

CONFIANZA EN SÍ MISMO

Tener una valoración objetiva de las propias virtudes y defectos y una actitud positiva acerca de su capacidad.

EMPATÍA

Entendida como la capacidad de percibir los deseos y sentimientos de los participantes, saber detectar las diferencias individuales y con esto, hacer que todos y cada uno obtengan expectativas en un ambiente libre de antagonismos.

GUSTO POR LA GENTE

Encontrar en el trato con los demás un medio de enriquecimiento personal, con la idea de compartir ideas, experiencias, inquietudes y sentimientos.

Actualmente un buen instructor sabe que las diferencias individuales, que impiden que los grupos sean homogéneos, constituyen un importante recurso para el programa de capacitación, diferencias que pueden aprovecharse si el instructor ha aprendido a adaptarse a las características y necesidades del grupo. Lo anterior fue una breve descripción de los requerimientos del instructor, tanto técnicos, personales y psicológicos, que están íntimamente relacionados en la manifestación de su personalidad, su influencia y eficacia en el manejo del grupo.

Asimismo, existe otro aspecto que nos ayuda a entender más el perfil del puesto del instructor y que de alguna forma sirve de complemento a los aspectos anteriormente revisados, nos referimos al estilo de enseñanza, es decir el estilo del instructor es una combinación de la interacción que establece con el grupo y el enfoque que le da a su enseñanza.

Dicho estilo se va a dejar ver en la forma de interaccionar con el grupo, ya que el instructor puede adoptar diferentes estilos al establecer la relación con los participantes que influye en todo el proceso de enseñanza aprendizaje, por lo que es importante revisar las implicaciones.

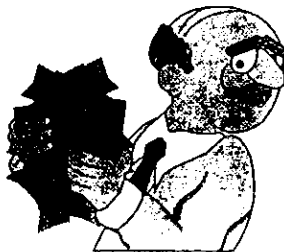
ESTILO EXPERTO

Bajo esta connotación se identifica al instructor que se caracteriza por su deseo de ser un experto frente al grupo, el cual, por esta actitud se vuelve dependiente. La palabra "rescátame", simboliza al tipo de interacción que los participantes buscan establecer con el instructor



ESTILO SERVIDOR

En este estilo el instructor establece pierde su independencia y objetividad con tal de satisfacer los deseos del participante. La palabra que resume el tipo de interacción del grupo hacia el instructor es "sírve me".



ESTILO COLABORADOR.

Aquí existe una clara definición de las responsabilidades que corresponden tanto al instructor como a los participantes y de los términos que van a orientar la relación; en este caso el instructor y los participantes mantienen un vínculo de interdependencia. La frase que caracteriza este tipo de interacción es "trabajemos juntos".



En el cuadro 4, se comparan las implicaciones que suponen los tres estilos descritos en cuanto a la relación del instructor con los participantes.

CUADRO 4

ASPECTOS DE LA RELACION	ESTILOS	EXPERTO	SERVIDOR	COLABORADOR
1. DEPENDENCIA		GRUPO DEPENDIENTE	INSTRUCTOR DEPENDIENTE	INTERDEPENDENCIA
2. TOMA DE DECISIONES		INSTRUCTOR UNILATERAL	GRUPO UNILATERAL	BILATERAL
3. CONTROL		DEL INSTRUCTOR	DEL GRUPO	SITUACIONES
4. COLABORACION DEL GRUPO		NINGUNA O POCA	NINGUNA O POCA	RESPONSABILIDAD COMPARTIDA
5. COMUNICACIÓN		INSTRUCTOR EXPONE Y GRUPO ESCUCHA	GRUPO DEMANDA E INSTRUCTOR RESPONDE	RECIPROCA Y ABIERTA
6. DESARROLLO DEL APRENDIZAJE		A TRAVES DE RECETAS	A TRAVES DE LAS RESPUESTAS DEL INSTRUCTOR	RELACION DE AYUDA
7. MANEJO DE CONFLICTO		INSTRUCTOR AUTORITARIO	COMPETENCIA Y ANARQUIA	NEGOCIACION

3.4 FUNCIONES DEL INSTRUCTOR

El instructor debe ser una persona preparada con determinadas características que le permitan influir en los demás para que cambien su manera de trabajar; debe tener presente que para enseñar se requiere de preparación constante, lo que evitará la improvisación que puede ocasionar que quede mal ante el grupo y que lleve el curso al fracaso.

Es necesario también que tenga plena conciencia de su trabajo y, por consiguiente que se dé cuenta de la gran responsabilidad que tiene en sus manos. Ya que desde el momento que el instructor se enfrenta al grupo, empieza a ejercer influencia con su forma de actuar, ya que en su papel de líder tiene que tomar decisiones que afectan al grupo en general y a cada uno de sus miembros en particular.

Anteriormente, mencionábamos los diferentes estilos de instructores según su forma de actuar, sin embargo, en todos los casos se deben cuidar ciertos aspectos que son muy importantes para el buen desempeño del trabajo de instrucción. Algunos de estos aspectos son: el entusiasmo que muestre al cumplir sus tareas, la seguridad en sí mismo, sus conocimientos, la confianza que inspire, el interés que tenga en ayudar a los participantes a lograr sus objetivos, su apariencia personal, sus ademanes y posturas, su voz y gestos, el uso que haga de su autoridad, etc.

Por otra parte, como instructor debe tomar en cuenta que está enseñando a personas, no exponiendo un tema. Actualmente no es posible seguir considerando al instructor como un simple transmisor de información y aplicador de exámenes; hoy en día, el instructor desempeña el rol de organizador y facilitador de las actividades de capacitación y el de conductor y responsable del aprendizaje.

Las funciones del instructor, las podemos contemplar en tres momentos: **antes, durante y después** del evento.

En ocasiones, cuando somos participantes o espectadores nos percatamos de algunas anomalías con respecto a la persona que está a cargo de la exposición, ya sea porque improvisa, por que no puede controlar al grupo en un momento dado o porque nos aburre, y esto se debe principalmente a una inadecuada planeación. También es posible que se presenten otras situaciones por lo que el instructor debe estar preparado para enfrentar los cambios de horario, condiciones del lugar, equipo disponible etc. y tener flexibilidad si desea tener éxito.

Es importante tener la exposición bien planeada que no solo se pueda acortar o extender el tiempo, sino también realizar cambios en el orden sin perder el objetivo, o bien trabajar aun si, por fallas ajenas a su control, no funciona el equipo, los recursos de apoyo no están disponibles o los aparatos presentan alguna falla que no pueda repararse de inmediato. A continuación se explicarán algunas reglas, propuestas por Ignacio González Tavera, consideradas como las más importantes, para que el instructor tenga éxito en sus cursos:

Funciones antes del evento

- Defina los objetivos que se pretenden alcanzar con el curso que se va a impartir.
- Prepárese a fondo para cada sesión, es decir, domine por completo el contenido de lo que va a exponer, con todos los apoyos que implica el mismo, comprenda primero claramente lo que después va a exponer.
- Infórmese de las características de sus participantes, como son número de participantes, conocimientos, experiencia que tiene en el tema que va a manejar, sexo, edades, escolaridad, etc.
- Elija las técnicas didácticas y materiales de apoyo adecuados a cada situación.

- Ensaye previamente los apoyos y técnicas que empleará, le dará seguridad ante el grupo y le evitará imprevisiones que pueden ser peligrosas.
- Elabore la Guía de Instrucción y su instrumento de evaluación.

La primera le permitirá desarrollar sus temas con una secuencia lógica y le ayudará a controlar su tiempo. Asimismo, con la evaluación, podrá valorar adecuadamente el aprendizaje de los participantes.

Funciones durante el evento

- Cree un clima de confianza y compañerismo. Trate de entender y ayudar a todos sus participantes por igual.
- Proporcione libertad a sus participantes, permítales participar para que se sientan involucrados y estén verdaderamente con usted. No explote su propia personalidad para deslumbrar.
- Sea honesto, esto implica aceptar, admitir sus fallas y ser franco acerca de ellas; en caso de desconocer una respuesta, admítalo pero comprométase a tenerla a la brevedad.
- Ajústese al horario, es necesario que respete el horario del curso puesto que es una de las reglas del mismo.
- Llame a los participantes por su nombre, esto favorece el acercamiento con ellos y permite crear un clima adecuado.
- Desarrolle su sentido del humor, esta es la capacidad para reírse de uno mismo, reconocer que para lo que uno es de vital importancia, para otra persona puede

no tener ninguna. Desarrollar esta habilidad salvará al instructor de no darse por vencido en aquellos momentos de inevitable frustración.

- Atienda las diferencias individuales y estimule la participación individual y de grupo, esto permitirá al grupo y a usted mismo enriquecer sus conocimientos.
- Apóyese en las ayudas visuales, recuerde que el aprendizaje se logra en mayor porcentaje por medio del sentido de la vista, así que es necesario hacer uso de éstos recursos pero, también hay que tener cuidado de no abusar de ellos.
- Tenga a la mano su guía de instrucción, siempre es útil tenerla cerca para ir revisando los puntos más importantes y no perder la continuidad del curso.
- Haga introducciones, transiciones y conclusiones claras. Desde el inicio y durante cada tema es recomendable dar una introducción que destaque la importancia del material que se cubrirá, mencionando la relación que existe entre el tema anterior y el siguiente.
- Al finalizar cada tema no olvide hacer conclusiones sobre el mismo para atar cabos sueltos y reforzar lo visto.
- Sea oportuno, diga las cosas en el momento indicado, esto logrará mayor impacto en el grupo.
- Sea profesional, actúe siempre con rectitud, sin favoritismos, no sea demasiado rígido.

Funciones después del evento

- Deje limpia el aula, es importante adquirir o si ya se tiene, desarrollar este hábito, que además demuestra su educación.

- Cerciórese al abandonar el aula de borrar el pizarrón, recoger las hojas de rotafolio usadas, si los marcadores y demás material y equipo utilizado son del aula y entregarlo al encargado o coordinador
- Lea y medite sus evaluaciones, esta es una magnífica forma de retroalimentación, refuerce los aspectos positivos y trate de corregir los negativos.
- Actualice su paquete didáctico, después de cada curso dedique un tiempo a actualizar su paquete didáctico ya sea para mejorarlo de acuerdo a la experiencia obtenida en el curso o bien por modificaciones debidas a cambios tecnológicos, de procedimientos, etc.

Bríndeles ayuda a sus participantes, es una forma de seguir en contacto con sus participantes, a usted le ayudará a retroalimentar su curso y actualización como instructor, ya que al conocer la utilización práctica de éste, usted sabrá si es necesario hacer ajustes y en que casos.

Una herramienta vital para el instructor, es saber exponer sus ideas, por eso presentamos los siete pasos que propone la Doctora Georgette Mc. Gregor quien los ha puesto en práctica y le han dado estupendos resultados, ya que estos aspectos permiten que el instructor obtenga más confianza en sí mismo y que además aprenda a organiza clasificar sus ideas, aumentando su seguridad para enfrentarse a la audiencia y su valor en la organización.

1. **COMPROMÉTASE.**- Invierta todo el tiempo y energía posible para prepararse, esto ayuda al decremento de la angustia y a depender en menor grado del carisma. Pasos a seguir:
 - Introducción (diga lo que les va a decir).
 - Desarrollo (dígaselos) pregúntese ¿qué me gustaría saber con respecto al tema si yo fuera la audiencia?.

- Síntesis (dígalos de nuevo lo que les ha dicho).

Ponga sus preguntas en orden lógico, construya su presentación en ese orden, atráigalos desde el principio, mantenga su estilo sencillo y directo, permita que su auditorio descanse de vez en cuando, con humor y con cambio de información. Si utiliza el humor, cerciórese de ser natural y directamente relacionado con el tema, de continuidad a sus datos y haga un cierre espectacular usando su sentido dramático.

2. ANALICE A SU AUDITORIO, ENTIÉNDALO.- ¿Cómo es? ¿Qué quieren? ¿Cuáles son sus expectativas? ¿Qué quisieran escuchar? ¿Qué es lo que desea de ellos?
3. ORGANICE SUS PENSAMIENTOS.- Debido a que la primera impresión es importante, vista ropa adecuada a la situación, los hombros relajados, las mandíbulas relajadas, no empiece demasiado aprisa, mire a su público, levante la cabeza. Establezca un contacto visual, dirjase a una persona en particular, relaje sus manos y brazos.
4. PIENSE EN LA IMAGEN Y EL SONIDO.- Piense en el sonido, evite la monotonía, hable con entusiasmo, enfatice lo que quiere decir y enuncie con claridad. Module su tono, cambie la intensidad y varíe el ritmo, practique la respiración profunda.
5. PRACTIQUE TODO.- Desde como entrar en escena, todo lo que tenga que ver con la imagen y el sonido, ensaye su discurso. Sea natural pero mantenga el control, no trate de ser la estrella, solo sea profesional. Use la grabadora para cerciorarse de su velocidad al hablar, si son claras y concisas sus ideas, su ritmo es adecuado, ¿qué tiempo va a necesitar?, el entusiasmo que aplique a sus palabras. Practique frente a un espejo, memorice las ideas.

6. **RELÁJESE.**- Manténgase tranquilo, llegue temprano para que pueda pensar en su presentación, prepárese psicológicamente, véase teniendo éxito, esté preparado para manejar su nerviosismo.

7. **PREPÁRESE FISIOLÓGICAMENTE** (en privado), gire sus hombros, manténgase erguido, haga algunas sentadillas, mueva sus pulgares en cualquier dirección, haga una aspiración profunda y relaje sus mandíbulas. Manténgase flexible, mida su grupo, (si tiene tiempo) prepare 2 o 3 aperturas y escoja la más adecuada en el último momento y mantenga abiertas varias opciones

8. **DISFRUTE.**- Una vez que ha logrado todo lo anterior, esta usted preparado para su presentación con grandes posibilidades de triunfo. Disfrute del experto que hay en usted y hable, hable, hable, crezca y vaya siempre hacia delante y **escuche su aplauso.**

Estos pasos ayudarán al instructor a aclarar sus ideas para mejorar sus habilidades de comunicación, ya que esto ocupa por lo menos el 70% de la vida diaria.

3.5 LA COMUNICACIÓN Y LA CREATIVIDAD HERRAMIENTAS EFICACES DEL INSTRUCTOR

El papel que desempeña el instructor, es la clave del éxito de todo programa de capacitación. Su influencia no es cuestionable pues su función no va a depender de otros factores, es decir que si se tiene el mobiliario necesario, las instalaciones adecuadas, los instrumentos requeridos o el método idóneo para el manejo del grupo, pero por alguna falla personal, de organización, etc. el instructor no es aceptado por el grupo; el proceso de capacitación ya no resulta o en el caso opuesto si no se tuvieran los factores antes mencionados, pero el instructor cubre el perfil para desempeñar tal función, ha realizado una buena organización del curso y es aceptado por el grupo, la capacitación será un éxito.

Sobre todo este éxito será latente, si el instructor utiliza las herramientas apropiadas y eficientes, para lograr el gran reto de saber manejar un grupo e instruirlo con éxito. Al tomar en cuenta la definición de la comunicación como: **"el proceso, por medio del cual las personas se ponen en contacto a través de un mensaje, en espera de que exista una respuesta, ya sea manifestada como opinión, actitud u otra forma de conducta. Por lo tanto la comunicación es una forma de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas"**.



Por eso, cuando la comunicación se establece en el proceso de instrucción, el facilitador envía a los participantes mensajes de diversos tipos, tales como:

- ◆ Informaciones que puede expresarlas en forma verbal, a través de documentos, o por medio de imágenes o de demostraciones.
- ◆ Críticas, instrucciones, elogios, preguntas.
- ◆ Actitudes de entusiasmo, de desacuerdo, de cordialidad, de interés.

Es importante mencionar que el participante no permanece como simple receptor, sino que generalmente envía una respuesta que le sirve al instructor de retroalimentación, es decir, le sirve para apreciar de qué forma están siendo recibidos sus mensajes. En el transcurso de la instrucción los participantes y el instructor pueden cambiar sus posiciones y ser indistintamente emisores y receptores: sea cual sea la dirección que se presente, el mensaje necesita siempre la respuesta que lo complementa.

La comunicación no solo se establece entre el instructor y los participantes, también se presenta entre los mismos participantes que realizan la comunicación con la que enriquecen su experiencia, aumentan sus conocimientos y modifican sus actitudes. Para lograr una buena comunicación, es importante que el instructor siga las siguientes indicaciones:

1. Utilice un vocabulario adecuado al nivel de los participantes.
2. Utilice frases cortas, precisas, con palabras conocidas para los participantes, pronunciadas claramente y con la entonación e intensidad debidas.

3. Haga uso de sus apoyos audiovisuales como transparencias, láminas, equipo de trabajo, videos, etc.
4. Verifique por medio de preguntas, que los participantes reciban e interpreten en el sentido deseado la comunicación y que resulte de ésta la respuesta esperada.
5. Propicie la comunicación no solo de usted con los participantes, sino también en sentido inverso, así como de los participantes entre sí.

Comunicación verbal

Existen dos formas básicas de expresión verbal, la oral y la escrita, ambas implican el dominio de habilidades específicas que es necesario desarrollar, tales como:

- ◆ Seguir una secuencia.
- ◆ Efectuar análisis.
- ◆ Hacer referencias, citar ejemplos.
- ◆ Usar vocabulario acorde a los participantes.
- ◆ Plantear preguntas.
- ◆ Contestar adecuadamente.
- ◆ Usar material de apoyo oportunamente.
- ◆ Sintetizar lo relevante de un asunto.

Para el desarrollo de las habilidades mencionadas, es necesario poseer cualidades tales como: voz normal (sin defectos graves), inteligencia media (y sentido común), sensibilidad, memoria y capacidad de relajamiento.

Ya que una de las funciones que el instructor debe realizar es la de transmitir sus conocimientos y experiencia, ya sea en forma oral o escrita, al grupo de participantes.

La voz y su completo dominio constituyen el fundamento del expositor. La base para adquirir una buena voz está determinada por una correcta respiración, por lo que se requiere de ejercitación y constancia para lograrlo. Las características de una buena voz, son las siguientes: suficiente fuerza, claridad y pureza de tono, una agradable y eficaz altura, flexibilidad, calidad vibrante y resonancia y claridad de dicción.

Comunicación no verbal

A éste tipo de comunicación se le ha definido de diferentes formas, dos de las más comunes son "mensajes sin palabras" o "hablar sin palabras", pero específicamente se puede decir que **está basada en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, en la entonación de la voz y en la forma como se ubican en el espacio tanto el que da la información (emisor) como el que la recibe (receptor).**

Desde la primer sesión de trabajo, el instructor debe cuidar varios detalles, ya que la primer impresión suele grabarse en los participantes del curso, por lo que debe presentarse con ropa formal, tomando en cuenta el tipo de accesorios, zapatos, la combinación de todo y principalmente cuidar que la imagen sea pulcra, los zapatos limpios y en buen estado, ya que el instructor será el centro de atención durante las sesiones de trabajo.

El Lic. Aurelio Ramírez en su curso Formación de Instructores, sugiere "tomar en cuenta los usos, las costumbres, la cultura y el clima de las ciudades en donde se

imparta el curso, e incluso preguntar al coordinador ¿cuál sería la mejor forma de ir vestido?"; asimismo recomienda iniciar los cursos con vestimenta de colores oscuros y poco a poco cambiarlos por colores claros, ya que los participantes manifiestan expresiones de agrado cuando se dan estos cambios.

Cabe señalar, que por sus contenidos, ciertos cursos requieren cambios en el estilo de vestir, por lo que es necesario que el instructor informe con anticipación a los participantes de las sesiones en que se requieran dichos cambios, explicando el porqué y aclarar que el instructor también asistirá con ese tipo de indumentaria, con el fin de evitar desagrado, incomodidad, sorpresa, etc.

Machida (1986) menciona que la manifestación de los estados emocionales como el enojo, el temor, la preocupación, manifestados con las manos, el movimiento constante de la cabeza y fruncir el entrecejo, son otras manifestaciones no verbales que el instructor debe cuidar y además observar con mucho detenimiento si son manifestadas por los participantes

Los movimientos corporales, gestos, posturas, ademanes, contacto visual y corporal, que son objeto de la cinética tienen, asimismo, un efecto en la relación instructor-participante. El maestro Mauro Rodríguez Estrada, en su libro Formación de Instructores(1990) refiere que la **postura** "puede y debe comunicar seguridad, energía y firmeza" y con respecto a los **ademanes**, indica que "su función es subrayar, corroborar, dar énfasis a lo que se dice; esto se logra cuando se es sobrio y no cuando se es nervioso, desgarrado o atropellado"

Es importante recalcar que no se debe caer en los extremos, ya que la percepción de los participantes se vería afectada, así como su participación dentro del grupo. El **manejo del espacio**, también es un factor que debemos tomar en cuenta ya que nos puede indicar acercamiento y confianza del grupo hacia el instructor, rechazo o frialdad y participación. El espacio no solo se debe manejar entre el instructor y los participantes, sino también entre ellos. Por lo que se sugiere no ubicarse detrás del escritorio ya que puede ser una barrera que impide el acercamiento, de igual forma

se sugiere que el instructor camine entre los miembros del grupo con una actitud de convivencia y atención para con el grupo y no en un plan autoritario o de fiscalización.

Creatividad

La mayoría de las actividades que el hombre desempeña en la actualidad, tienen una gran influencia de la creatividad, por lo que la capacitación al ser una actividad de gran trascendencia para el hombre moderno, no debe dejar a un lado lo que ésta le proporciona. La creatividad es en principio bienestar y progreso, una capacidad humana perfectible y educable, con gran diversidad de áreas: arte, filosofía, ciencias, economía, relaciones humanas, etc., y diferentes niveles, desde la simple adaptación exigida por las circunstancias, hasta la elaboración de grandes síntesis artísticas, conceptuales y técnicas.

La creatividad es definida por el Maestro Mauro Rodríguez, como "la capacidad del hombre para producir algo nuevo y valioso, encontrar nuevos caminos y formas de ser y hacer las cosas, adaptarse a los cambios".

En el curso "El Maestro Creativo" impartido por la Lic. Silvia Berdichevsky Porteny en la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología en 1997, la creatividad fue definida como "el proceso o forma de vida, en la cual debo pensar, aprender a mirar y romper estereotipos que yo mismo o el medio ambiente me imponen para lograr el aprendizaje de mí alumnos, su autorrealización y la mía como profesor"

Los inhibidores de la creatividad están en el mismo ser humano, en los temores, miedos, obsesiones, rutinas, incomprendiones y sobre todo de la ignorancia del mundo exterior y del "quien soy", ignorar todos los potenciales con que se fue creado. Los facilitadores más importantes, entre otros son: la imaginación,

percepción, intuición, tenacidad, independencia, entrega, ambición y sobre todo el amor a la vida.

La creatividad en el proceso enseñanza-aprendizaje se manifiesta principalmente en construir y proveer oportunidades de aprendizaje; es decir, hacer de la clase un laboratorio. Por eso el instructor debe aplicar la creatividad en el diseño del programa, en los contenidos, en las prácticas y experiencias y principalmente en la conducción de grupos. En este caso se consideró importante darle más énfasis a la creatividad en la enseñanza y a la creatividad en las actitudes del instructor.

Es necesario aclarar que si el instructor no se propone descubrir y/o desarrollar su comunicación creativa, probablemente será un instructor condenado a la mediocridad y posiblemente al fracaso, pues los participantes día con día exigen una mejor capacitación que difiera mucho del sistema tradicional de educación.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores y haciendo una aplicación dentro del proceso de capacitación, podemos entender que la actividad del instructor es una **enseñanza creativa**, relacionada con estrategias basadas en el aprendizaje relevante, en el desarrollo de habilidades cognitivas, en una actitud transformadora, en la organización de actividades innovadoras, flexibles y motivantes. Es decir que la enseñanza creativa va a integrar algunos de los rasgos atribuidos a la creatividad.

A continuación se describen algunas de las características relevantes que se considera sean tomadas en cuenta por los instructores, las cuales se basan en los principios que proponen Logan y Logan (1980) sobre la enseñanza creativa:

- La enseñanza creativa es de naturaleza flexible y adaptativa: la planeación es utilizada como punto de referencia y guía. La flexibilidad es un rasgo fundamental de la creatividad, atribuido tanto a la persona como al producto. Un método flexible es aquel que se adapta al sujeto y al contexto.

- Predominio de metodologías indirectas: el participante toma parte activa en la construcción del propio conocimiento. Estas estrategias de aprendizaje, se basan en la construcción del conocimiento con la participación activa del sujeto, en donde la explicación magisterial es sustituida por la creación de situaciones de aprendizaje, en las que se genera el análisis, la reflexión y la búsqueda del participante.
- Orientada al desarrollo de capacidades y habilidades cognitivas: El dominio o asimilación de contenidos no necesariamente mejora la creatividad, pero si influye en el desarrollo de habilidades como observar, sintetizar, relacionar, inferir, interrogar, imaginar, dramatizar, etc., aunados con la imaginación.
- Imaginativa y motivante: Este tipo de metodología va a sustituir la rutina y el aburrimiento, tan habituales aún en la enseñanza formal. Es importante recurrir constantemente a ejemplos, experiencias, materiales, recursos, etc. que faciliten el aprendizaje; creando así situaciones inusuales, sorprendentes, motivantes, fruto de la imaginación creativa del instructor.
- Fomenta la combinación de materiales e ideas: Se llevan a cabo variadas combinaciones y usos múltiples de los medios de que se dispone. La falta de recursos no es un factor que determine que no se dé el aprendizaje, al contrario, esto sería una buena ocasión para fomentar la imaginación. Se dice que la educación más nefasta es la que proporciona todo al educando. La experiencia es una fuente inagotable de creatividad.
- Favorece la relación entre el instructor y el participante: Esta relación es un factor determinante en el rendimiento y también de la estimulación creativa. Una enseñanza creativa, influye en la interacción entre el formador y el formando. Una relación de mutua confianza, comprensión y clima positivo inducirá a que el participante se vea implicado en su propio proceso de aprendizaje, generándose, compromisos, apoyos superación y la autorrealización de ambos.

- Atiende a los procesos sin descuidar los resultados: Son importantes, tanto los contenidos como los resultados, es decir que no se pierden de vista los contenidos pero no deja de tomar en cuenta lo que ocurre a lo largo del proceso ya que los aprendizajes no previstos, son igualmente valiosos. La enseñanza creativa, no descuida nunca los objetivos de carácter actitudinal.
- Otras características serían incitar a la indagación y al autoaprendizaje, el carácter integrador o la incidencia en la autoevaluación. Para explicar brevemente esto, se retoma la descripción del método creativo realizada por S. de la Torre (1991,59) al referirse a los métodos creativos. "El método creativo ha de tener el poder de concentrar las energías mentales, de estimularlas, de facilitar los procesos de ideación, de romper la lógica cuando sea preciso, de provocar y sorprender al discente, de distanciarse del problema. Es plural y diversificador; flexible para enfocar los planteamientos desde diferentes puntos de vista. Ha de ser motivante para el alumno".

Comportamientos del Instructor Creativo

El desarrollar la creatividad no es fácil, pero si el instructor toma en cuenta las necesidades de sus participantes y tiene la iniciativa de cambiar e introducir actividades que también generen la creatividad en ellos, es seguro que su curso tendrá éxito y además él se sentirá satisfecho y logrará la realización de los participantes.

A continuación se describen algunos comportamientos especialmente eficaces y característicos del instructor creativo:

1. Cuestiona explícitamente su relación con el grupo y con cada uno de sus participantes.

2. Desde las primeras clases hace sentir a los participantes que serán protagonistas y no simples receptores.
3. Garantiza desde la primera clase un clima de libertad, con respeto, es decir no permitir que exista el bullicio o desorden.
4. Como está convencido de que la pregunta es mucho más estimulante que la afirmación, aplica con generosidad el método socrático.
5. A cada paso permite, y además solicita, las expresiones verbales de los participantes. En ningún momento es el "hombre orquesta".
6. Es consciente de la repercusión de los factores afectivos y emocionales, detecta con diligencia las frustraciones de los individuos y del grupo y los afronta en el momento.
7. Identifica con perspicacia los conflictos que por diversos motivos, y casi inevitablemente, surgen en el seno del grupo.
8. Convencido de que la creatividad es tenacidad, amonesta y denuncia al irresponsable y mediocre.
9. Ofrece "sobre la marcha" a todo el mundo oportuna retroinformación, y también hace del grupo el gran retroinformador.

También es un líder que está dispuesto a aplicar pruebas más formales de evaluación de la creatividad, o más bien de evaluación de las creaciones de los estudiantes. Sus métodos son dialécticos en el más genuino sentido de la palabra; la unión de los contrarios; la síntesis entre la tesis y la antítesis, la organicidad, la sana unidad a partir de la pluralidad, el constante flujo y dinamismo.

Actitudes que debe evitar el Instructor.

En la conducción de un grupo, si el instructor renuncia al papel tradicional, centrado en el maestro y en la enseñanza, transfiere mucha responsabilidad, tomando una perspectiva del aprendizaje centrado en el grupo en donde no es raro que surjan dificultades ya que por lo general algunos de los participantes quieren recuperar la relación de dependencia con respecto al "maestro" como una figura paternal, pues es demasiado fuerte el peso de la tradición escolar de muchos años. O en el caso contrario en que el instructor diera demasiada libertad al grupo y perdiera el control en el manejo del grupo, por ello es un reto para el instructor advertir estas tendencias y defenderse para no caer en juegos psicológicos.

ACTITUD INCONSISTENTE

El instructor orienta al grupo según sus ideas personales sin tener en cuenta las líneas de acción que el grupo a establecido de acuerdo con sus objetivos, por lo tanto no hay pauta clara que regule las actividades. Todo esto crea en los participantes inseguridad e indecisión frente a sus compromisos.



ACTITUD SOBREPROTECTORA

El instructor no guía sino que protege maternalmente, absorbe, asume la responsabilidad del grupo y regulariza las tareas de los otros, esta actitud impide la maduración personal y grupal y expone al grupo a disolverse cuando se acaba esta protección casi maternal.



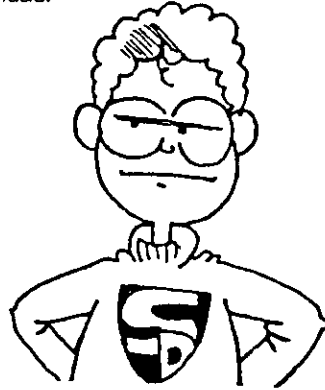
ACTITUD LIBERAL

Todo concepto de autoridad no le importa, el grupo ejecuta sus iniciativas sin ninguna coordinación. Por esta actitud el grupo tiende a ser desorganizado e irresponsable.



ACTITUD AUTORITARIA

El instructor impone sus ideas, decide por el grupo, los trabajos que realiza el grupo van encaminados a cumplir órdenes. El nivel de participación de los demás es mínimo, se crea además un ambiente de desconfianza, angustia, dependencia y en muchas ocasiones de agresividad.



ACTITUD SABELOTODO

Existe también el instructor que es el sabelotodo, esto trae como consecuencia el no dejar que los demás participen, toda la sesión la monopoliza, solo él habla, no respeta la participación de los integrantes del grupo provocando agresividad en unos y en otros apatía.



ACTITUD DICTADOR

Los integrantes son solamente ejecutores de las órdenes del instructor. Esto hace que los miembros del grupo sean apáticos, todo espíritu de iniciativa la tiene él.



CAPÍTULO IV
METODOLOGÍA

HOY

**HOY ESTOY DESCUBRIENDO QUE
TAN FUERTE, PODEROSO E
INCREIBLEMENTE CAPAZ SOY.**

Y

**HOY ENCUENTRO EL PODER
DENTRO DE MÍ**

**PARA REALIZAR CAMBIOS
POSITIVOS EN MI VIDA**

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

Ya que la Capacitación juega un papel importante en el desarrollo integral de las organizaciones y por ser el instructor una figura determinante en el proceso enseñanza-aprendizaje, y con base en las observaciones realizadas antes de la ejecución de ésta investigación, las interrogantes principales se manifiestan en los siguientes términos:

¿Cuáles son las características, capacidades y habilidades que requiere el perfil del Instructor? Y ¿Cuál es la forma de trabajar motivados o bajo presión?

Dar una respuesta a éstas preguntas fue el objetivo principal de brindar una aportación a quienes realicen la actividad de instructores, para aquellas personas que seleccionan personal y/o evalúan el desempeño de empleados, propuestos para el puesto de instructores internos.

El identificar el perfil del puesto de instructor, permitirá contar con indicadores importantes para: desarrollar eficazmente una actividad docente, para seleccionar al mejor candidato o para realizar una evaluación acertada.

4.2 HIPOTESIS

HIPOTESIS DE TRABAJO

Al aplicar la Técnica Cleaver existirá una similitud en el perfil del puesto de instructor esperándose obtener **puntajes altos** en las dimensiones: Influencia (percentil 85) y Empuje (percentil 75) y **puntajes bajos** en las dimensiones: Constancia (percentil 25) Apego a Normas (percentil 35)

4.3 VARIABLES

VARIABLES DEPENDIENTES

Influencia: Habilidad persuasiva, facilidad para negociar buen manejo de las relaciones interpersonales.

Empuje: Capacidad de superar obstáculos y lograr el propósito encomendado. Actúa en forma lógica y original.

Apego a Normas: Necesidad de sujetarse a las políticas y procedimientos para la ejecución eficaz del trabajo. Evita los riesgos ante la toma de decisiones.

Constancia: Tolerancia para trabajar en forma constante y predecible en actividades repetitivas con el fin de alcanzar resultados

Las dimensiones fueron medidas a través de la técnica Cleaver herramienta que permite percibir la compatibilidad entre el perfil de las personas que ejercen un puesto determinado, las características y habilidades que requiere el puesto y a su vez describe las posibles limitaciones (trabajo bajo presión) y motivaciones internas que influyen en el desempeño.

VARIABLES INDEPENDIENTES

Psicólogo. Profesionista competente que dentro del campo de acción, se desempeñará en escenarios laborales así como en la administración de organizaciones privadas y públicas, desarrollando actividades tales como:

Selección y colocación de personal, Análisis y calificación de potenciales humanos, Organización humana y mejoramiento de las condiciones de trabajo, Capacitación, entrenamiento y desarrollo de personal entre otros. (Consejo Nacional para la enseñanza e investigación en Psicología, 1990.)

Administrador. Profesionista capacitado para atender y resolver los principales problemas de la organización y la eficiencia y así lograr que la participación humana sea eficiente y productiva. (Oliver H. Rogelio e hijos, 1990)

Ingeniero Industrial. Profesionista capacitado en la Planeación, Organización y Control de la Producción Industrial aplicando métodos científicos, matemáticos y administrativos, los cuales le permitirán desenvolverse en dos espacios: la investigación y la coordinación de elementos humanos. (Oliver H. Rogelio e hijos, 1990)

Pedagogo. Profesionista capacitado para planear, programar, supervisar, ejecutar y controlar las actividades de formación pedagógica, ya que uno de los objetivos de formación es el de contribuir a la formación integral de la persona. (Díaz Barriga Ángel ENEP Aragón, 1991)

4.4 MUESTRA

De una población de profesionales que se dedican a la capacitación, se tomó una muestra no probabilística por cuota, denominada así porque la elección de los sujetos depende del criterio del investigador y en el caso particular de esta investigación, directamente y por medio de una carta, se solicitó el apoyo a Consultores, Gerentes o Directores de Capacitación, para aplicar el instrumento a los instructores en Capacitación. También durante el Congreso Internacional de Capacitación efectuado en 1996 en la Ciudad de México, personalmente se les solicitó contestar el instrumento a instructores independientes que prestan sus servicios en diferentes organizaciones. La muestra se conformó por 200 instructores de sexo masculino y femenino de entre 21 y 35 años de edad y de 01 a 10 años de experiencia, de las siguientes carreras profesionales, Psicólogos(50), Administradores de Empresas(50), Ingenieros Industriales(50) y Pedagogos(50).

4.5. TIPO DE ESTUDIO

Se llevó a cabo un estudio descriptivo el cual tiene como propósito "buscar las propiedades importantes de personas o grupos sometidos a análisis y en el cual se evalúan diversos aspectos o dimensiones"(Roberto Hernández, 1995). Previamente se realizó la aplicación del instrumento Factor Humano para elaborar el perfil criterio Posteriormente se realizó una comparación entre grupos, de los factores que evalúa la Técnica Cleaver tomando en cuenta las posibles limitaciones y motivaciones internas que se generan durante el desarrollo de las actividades instruccionales.

4.6 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se empleo un diseño no experimental, pues se realizó la medición de las dimensiones de la Técnica Cleaver al grupo de profesionales dedicados a la función de Instructores dentro de la Capacitación y así proporcionar la descripción del perfil del puesto. Debido a que las variables ya se habían establecido, no fue necesario ejecutar alguna manipulación de las mismas.

4.7 INSTRUMENTO

El instrumento utilizado fue la Técnica Cleaver, ya que es una prueba administrativa diseñada especialmente para obtener información de personas y puestos, que ayuda a mejorar la dirección y manejo del Factor Humano, tiene como objetivo establecer estándares para un puesto (Factor Humano) y a su vez evaluar comparativamente el personal con dichos estándares (Autodescripción).

La autodescripción es la propia descripción que hace la persona a través de una lista autoadministrable de palabras descriptivas a escoger obligatoriamente, y consta de 24 tétradas de adjetivos, los cuales se agrupan en cuatro secciones.

Se pide la individuo que marque con una "X" sobre la columna de M si es que se identifica más con esa palabra y una "X" en la columna L si es que se identifica menos con esa palabra. Ejemplo:

	M	L
Persuasivo	<u>X</u>	—
Gentil	—	—
Amable	—	<u>X</u>
original	—	—

Obtener un perfil que permita predecir el comportamiento de una persona bajo situaciones cotidianas, favorable y bajo presión es una de las metas del instrumento. Además ayuda a diferenciar el qué, cómo y porqué una persona resulta mejor calificada para desempeñar una función, es decir:

El qué, es el grado de éxito que puede tener; el cómo es la forma de realizarlo y el por qué las razones que motivan a esa persona a actuar de esa manera

4.8 PROCEDIMIENTO

Debido a que los instructores que participaron en la investigación, tienen diversos horarios de trabajo y laboran en diferentes instituciones u organizaciones, la aplicación del instrumento se llevó a cabo de diversas formas, ajustándola de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los instructores, sin dejar de seguir las instrucciones y las condiciones que el instrumento requiere:

Durante la realización del Congreso Internacional de Capacitación que se llevó a cabo en las instalaciones del Centro Médico Siglo XXI en octubre de 1996, del total de los instructores que asistieron, se aplicó el instrumento a 50 de ellos solicitándoles contestar el instrumento, se realizó la aplicación durante los recesos, en una de las salas de conferencias.

Asimismo a los gerentes, directores y consultores en capacitación que asistieron, se les solicitó la autorización para acudir a sus centros de trabajo y poder aplicar el instrumento a los instructores que cubrieran los requisitos para la presente investigación. Entre estos se evaluaron 100 instructores que laboran para organizaciones de la iniciativa privada con los siguientes giros: pinturas, telecomunicaciones, ventas y servicios en consultoría en capacitación. Los 50 instructores restantes laboran para el sector público y fueron participantes de diferentes cursos de actualización, impartidos en la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología de la UNAM.

4.9 ANALISIS ESTADISTICO

Los resultados se obtuvieron en un sistema computarizado, del Paquete Estadístico S.P.S.S. para microcomputadora, versión 3.0 utilizando el Análisis de Frecuencias y Prueba t. Se realizó el análisis de frecuencias de cada una de las dimensiones para establecer si el perfil del instructor, se apega al perfil emitido por los expertos en Capacitación.

4.10 RESULTADOS

En la Tabla 1 se muestra el total de respuestas asignadas por los 200 instructores, a cada una de las dimensiones medidas para el perfil del puesto.

Se puede observar que del total de instructores, 66 (33%) le dieron mayor valor a la dimensión Influencia, y 52 (26%), a la dimensión empuje. Le siguen en orden decreciente 51 (25.5%) a la dimensión apego a normas y 30(15%) a la dimensión constancia (Gráfica 1).

En la Gráfica 2 podemos observar que el 56% del grupo de los psicólogos asignó la mayor puntuación a la dimensión influencia, el 18% a la dimensión empuje y el 16% y 10% a las dimensiones constancia y apego a normas respectivamente.

La Gráfica 3 nos muestra que del grupo de los administradores el 52% le asignó la mayor puntuación a la dimensión empuje, a la dimensión influencia el 30% del grupo, así como el 16% a la dimensión apego a normas y por último el 6% a la dimensión constancia.

La Gráfica 4 muestra que el 34% del grupo de ingenieros industriales le asignaron mayor valor a la dimensión apego a normas, sucesivamente a la dimensión empuje 24%, a la dimensión constancia 22% y finalmente el 18% a la dimensión influencia.

Para finalizar el análisis de frecuencias en la Gráfica 5 se observa que al igual que el grupo de ingenieros industriales, en el grupo de pedagogos, el 40% le asignó el valor mayor a la dimensión apego a normas, el 28% a la dimensión influencia, el 18% a la dimensión constancia y por último el 14% a la dimensión empuje.

Con respecto a las diferencias encontradas entre los grupos, habiendo utilizado la Prueba "t" de Student, de la Tabla 2 a la Tabla 11 solo se interpretaron aquellos grupos en los que las dimensiones tienen diferencias estadísticamente significativas.(Ver anexo)

TABLA 2
COMPARACIÓN DEL FACTOR EMPUJE ENTRE EL GRUPO DE ADMINISTRADORES CON LOS GRUPOS DE PSICÓLOGOS INGENIEROS INDUSTRIALES Y PEDAGOGOS

GRUPO	MEDIA		VALOR t		SIGNIFICANCIA	
	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN
PSICÓLOGOS	5.32	5.92				
ADMINISTRADORES	8.60	2.48				
INGS INDUSTRIALES	8.44	2.48	-5.29	9.76	.00	.00
PEDAGOGOS	8.04	2.68	-6.30	6.57	.00	.00

Podemos observar que el grupo de los administradores, en comparación con los otros grupos tiene el mayor puntaje al estar motivados, lo que nos indica que en situaciones favorables ejercen su capacidad de superar obstáculos y lograr sus propósitos, además actúan en forma lógica y original. Sin embargo al estar bajo presión, el grupo de Psicólogos tiene un puntaje alto asumiendo las características mencionadas.

TABLA 3
COMPARACIÓN DEL FACTOR EMPUJE ENTRE EL GRUPO DE ADMINISTRADORES CON LOS GRUPOS DE INGENIEROS INDUSTRIALES Y PEDAGOGOS

GRUPO	MEDIA		VALOR t		SIGNIFICANCIA	
	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN
ADMINISTRADORES		2.82				
PEDAGOGOS		3.56				
INGS INDUSTRIALES		2.48				
PEDAGOGOS		3.56		-2.77		.00

En la tabla al comparar al grupo de los Administradores con los grupos de Ingenieros Industriales y Pedagogos, observamos que el primer grupo tiene un puntaje alto, lo que nos indica que ante situaciones desfavorables tienden a buscar retos para dar resultados inmediatos.

TABLA 4
COMPARACIÓN DEL FACTOR INFLUENCIA ENTRE EL GRUPO DE PSICÓLOGOS CON
LOS GRUPOS DE ADMINISTRADORES, INGENIEROS INDUSTRIALES Y PEDAGOGOS

GRUPO	MEDIA		VALOR t		SIGNIFICANCIA	
	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN
PSICOLOGOS	3.26	1.90	1.97	-4.38	.05	.00
INGS. INDUSTRIALES	3.80	3.36				
PSICOLOGOS		1.90		-6.93		.00
ADMINISTRADORES.		4.10				
PSICOLOGOS		1.90		-9.66		.00
PEDAGOGOS		5.46				

Se puede observar que el grupo de los Ingenieros Industriales a diferencia de los otros grupos, en situaciones favorables necesitan ser motivados para mostrarse abiertos, persuasivos, sociables e interesados en la gente.

Sin embargo al comparar al grupo de Psicólogos con los otros grupos, podemos observar que al estar bajo presión obtienen un puntaje alto, lo que nos indica que prefieren trabajar en equipo haciendo buen manejo de las relaciones interpersonales, mostrándose abiertos y persuasivos con la gente..

TABLA 5
COMPARACIÓN DEL FACTOR INFLUENCIA ENTRE EL GRUPO DE ADMINISTRADORES
CON LOS GRUPOS DE INGENIEROS INDUSTRIALES Y PEDAGOGOS

GRUPO	MEDIA		VALOR t		SIGNIFICANCIA	
	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN
ADMINISTRADORES		4.10		-3.29		.00
PEDAGOGOS		5.46				
ADMINISTRADORES		4.10	1.94			.05
INGS. INDUSTRIALES		3.36				

Al comparar a los grupos de Pedagogos e Ingenieros Industriales con el grupo de administradores, podemos observar que este último tiene un puntaje alto, lo que nos indica que ante situaciones adversas ejecutan su habilidad de persuasión y manejo de relaciones interpersonales.

TABLA 6
COMPARACIÓN DEL FACTOR CONSTANCIA ENTRE EL GRUPO DE PSICÓLOGOS CON
LOS GRUPOS DE ADMINISTRADORES, INGENIEROS INDUSTRIALES Y PEDAGOGOS

GRUPO	MEDIA		VALOR t		SIGNIFICANCIA	
	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN
PSICOLOGOS	7.24	6.84	9.41	-2.60	.00	.01
INGS. INDUSTRIALES	4.50	7.84				
PSICOLOGOS	7.24	6.84	11.16		.00	
ADMINISTRADORES	3.78					
PSICOLOGOS	7.24	6.84	12.18	2.42	.00	.01
PEDAGOGOS	4.40	5.60				

En la tabla podemos observar que el grupo de los Psicólogos, comparado con los otros grupos tiene un puntaje alto, lo que no indica que al estar motivados y bajo presión generalmente, toleran trabajar en actividades repetitivas con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

TABLA 7
COMPARACIÓN DEL FACTOR CONSTANCIA ENTRE EL GRUPO DE
ADMINISTRADORES CON LOS GRUPOS DE PEDAGOGOS E INGENIEROS
INDUSTRIALES

GRUPO	MEDIA		VALOR t		SIGNIFICANCIA	
	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN
ADMINISTRADORES		7.80		4.25		.00
PEDAGOGOS		5.60				
ADMINISTRADORES		7.80		2.37		.02
INGS. INDUSTRIALES		6.90				

En la tabla podemos observar que el grupo de los Administradores en comparación con los grupos de Pedagogos e Ingenieros Industriales, obtuvieron un puntaje alto, lo que indica que en situaciones adversas prefieren realizar tareas en las que esté establecido un sistema de trabajo y en donde no tengan que involucrarse en otras actividades.

TABLA 8
COMPARACIÓN DEL FACTOR CONSTANCIA ENTRE EL GRUPO DE PSICÓLOGOS Y EL GRUPO INGENIEROS INDUSTRIALES

GRUPO	MEDIA		VALOR t		SIGNIFICANCIA	
	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN
PSICOLOGOS		5.60		2.71		.00
INGS. INDUSTRIALES		6.96				

La tabla nos muestra que el grupo de los Ingenieros Industriales tiene un puntaje más alto que el grupo de los Psicólogos, lo que nos indica que ante circunstancias adversas son más detallistas y prefieren trabajar en un solo proyecto.

TABLA 9
COMPARACIÓN DEL FACTOR APEGO A NORMAS ENTRE EL GRUPO DE PSICÓLOGOS CON LOS GRUPOS DE ADMINISTRADORES, INGENIEROS INDUSTRIALES Y PEDAGOGOS

GRUPO	MEDIA		VALOR t		SIGNIFICANCIA	
	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN
PSICOLOGOS	2.62		-3.10		.00	
ADMINISTRADORES	3.68					
INGS. INDUSTRIALES	3.90					
PEDAGOGOS	4.40					

La tabla nos muestra que el grupo de los psicólogos en comparación con los otros grupos obtiene un puntaje alto, lo que nos indica que requieren estar motivados para ajustarse más a las políticas y procedimientos, siendo más cautelosos ante la toma de decisiones.

TABLA 10
COMPARACIÓN DEL FACTOR APEGO A NORMAS ENTRE EL GRUPO DE ADMINISTRADORES, PEDAGOGOS E INGENIEROS INDUSTRIALES

GRUPO	MEDIA		VALOR t		SIGNIFICANCIA	
	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN
ADMINISTRADORES	3.68		-2.42		.01	
PEDAGOGOS	4.40					
ADMINISTRADORES		5.26	-4.11			.00
INGS. INDUSTRIALES		6.98				

En la tabla se observa que el grupo de los Administradores en comparación con los grupos de Ingenieros Industriales y Pedagogos tiene un puntaje alto, lo que nos indica que al estar motivados y bajo presión son independientes y seguros para tomar decisiones. Además se apegan más a las normas.

TABLA 11
COMPARACIÓN DEL FACTOR APEGO A NORMAS ENTRE EL GRUPO DE PEDAGOGOS E INGENIEROS INDUSTRIALES

GRUPO	MEDIA		VALOR t		SIGNIFICANCIA	
	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN	MOTIVACION	BAJO PRESIÓN
PEDAGOGOS		5.20		4.33		.00
INGS. INDUSTRIALES		6.98				

En la tabla se observa que al comparar al grupo de los Pedagogos con el grupo de los Ingenieros Industriales éstos últimos tienen un puntaje alto, lo que nos indica que al estar en condiciones desfavorables, sobrevisa la información para poder tomar una decisión apegándose siempre a lo establecido.

Con base en los resultados obtenidos, podemos observar que al comparar a los grupos, se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas con respecto a las cuatro dimensiones que evalúa la técnica Cleaver, obteniendo mayor confiabilidad en los resultados.

4.11 CONCLUSIONES

Se obtuvo el siguiente perfil, con la aplicación de la Autodescripción al grupo de 200 Instructores:

INFLUENCIA (percentil 80)
EMPUJE (percentil 62)
APEGO A NORMAS (percentil 40)
CONSTANCIA (percentil 25)

A continuación se realiza una comparación entre el perfil Ideal resultado de la aplicación del FH con el perfil obtenido con la Autodescripción de Cleaver, utilizada en esta investigación:

Perfil Ideal

El puesto de instructor, requiere de la obtención de resultados medibles y observables, sobre todo por existir presión para enfrentarse y solucionar problemas en diferentes ambientes con interrupciones inesperadas. Ante situaciones desfavorables se requiere de una actuación directa y positiva ya que el trabajo requiere de una libertad de actuación y la libertad para tomar decisiones, principalmente para el manejo del grupo a capacitar

Perfil obtenido

El Instructor que labora en diferentes organizaciones del sector público y privado, nos muestra que son personas que responden rápidamente a proyectos que requieran superar retos y a la competencia. Tienden a ser iniciadores versátiles, ya que asumen la función de coordinadores y orientan a los participantes para que logren sus tareas. Buscan la fuerza para obtener resultados y la calidad de los mismos, por lo que se les podría catalogar como "perfeccionistas". Sin embargo

esto indica que ellos no pueden tomar decisiones hasta no tener una confirmación absoluta de que la decisión sea la correcta.

Perfil ideal

El ambiente de trabajo requiere influenciar y motivar positivamente a una diversidad de personas en situaciones diferentes, en las que debe ser capaz de manejar por sí mismo cualquier hecho e incluso puede comprometerse a mantener posiciones controvertidas. El puesto demanda el establecimiento de contactos con las personas, la "venta de un concepto" generalmente se lleva a cabo a través de la aceptación voluntaria por parte del participante. También se puede ejecutar una serie de actividades en las que exista énfasis en la correcta medición de situaciones.

Perfil obtenido

Ya que el puesto lo requiere, generalmente son abiertos y despliegan un optimismo que contagia, pues buscan a la gente con entusiasmo y chispa, llegando a conquistarla por medio de la persuasión y de un acercamiento emotivo.

Perfil ideal

La creatividad es una característica de suma importancia en el puesto sobre todo por las situaciones a las que se enfrenta el instructor, que requieren de la búsqueda de lo nuevo y que demanden soluciones imaginativas y únicas a los problemas, es decir soluciones originales que deben ser obtenidas en el campo de ideas o cosas.

Perfil obtenido

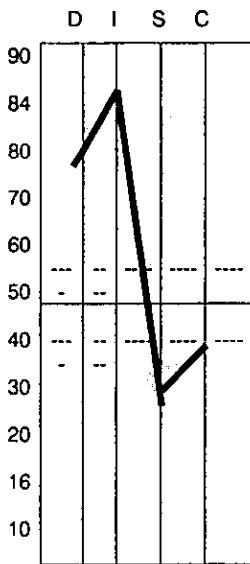
Para sentirse motivados, desean tener oportunidades de avance, en las cuales posean cierto grado de poder y autoridad que les sea reconocida su posición prestigiada. Además que es importante darles a conocer "el porqué" y la vez darles un amplio margen de operación en actividades nuevas y variadas. Son elementos claves para el puesto tomar en cuenta las consecuencias de una acción y estar alerta hacia la calidad de resultados.

Perfil ideal

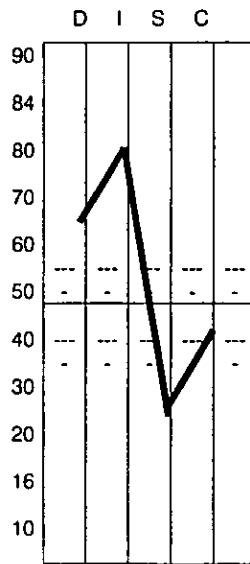
En general responden a problemas que requieren de análisis y originalidad, cuestionando lo establecido pero sin dejar de asumir la figura de la autoridad, ya que son muy conscientes de evitar riesgos; además de apegarse al orden y a los sistemas establecidos. Toman decisiones basadas en hechos o situaciones conocidas, tratando meticulosamente de apegarse a los estándares establecidos ya sea por ellos mismos o por los demás.

Perfil obtenido

Ahora bien lo que los instructores necesitan es establecer compromisos negociados de igual a igual informándoles los resultados que se esperan, para que tengan una mayor identificación con la organización, pues por la diversidad de cursos que imparten, constantemente necesitan desarrollar valores y aprender a tomar su paso.



PERFIL IDEAL



PERFIL OBTENIDO

Resumiendo, el perfil de las gráficas anteriores nos indican que los instructores generalmente son abiertos y despliegan un optimismo que contagia, pues buscan a la gente con entusiasmo y chispa, llegando a conquistarla por medio de la persuasión y de un acercamiento emotivo (Influencia)

Tienden a ser iniciadores versátiles, ya que asumen la función de coordinadores y orientan a los participantes para que logren sus tareas; responden rápidamente a proyectos que requieran superar retos y a la competencia (Empuje)

Toman decisiones basadas en hechos o situaciones conocidas, tratando meticulosamente de apegarse a los estándares establecidos ya sea por ellos mismos o por los demás (Apego a Normas)

Al estar motivados y bajo presión generalmente, toleran trabajar en actividades repetitivas con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. (Constancia)

4.12 LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Los resultados obtenidos en la presente investigación han sido los esperados, sin embargo durante la calificación de los instrumentos, se estaban observando diferencias entre los perfiles obtenidos en cada una de las profesiones a las que pertenecen los instructores, esto se ha atribuido a la formación profesional de cada grupo y a que su profesión la ejercen ante personas de diversas actividades productivas.

La principal limitación de esta investigación fue la diversidad de horarios de los instructores por lo que se sugiere formar grupos para realizar la aplicación.

Otra limitación que se tuvo fue que en algunas aplicaciones existieron diferentes concepciones para un mismo adjetivo lo que se subsano, dando una explicación del significado.

Es importante considerar que la Técnica Cleaver realmente permite obtener un perfil de puestos confiable, pues aporta información referente a las motivaciones y posibles limitaciones que los instructores deben tomar en cuenta, para el mejoramiento de su actividad laboral. Fue acertado obtener previamente el perfil requerido para el puesto, ya que esto permitió comparar y establecer semejanzas entre perfiles; así como conocer las características requeridas para el puesto; por lo que se recomienda que para futuras investigaciones también se aplique la herramienta Factor Humano.

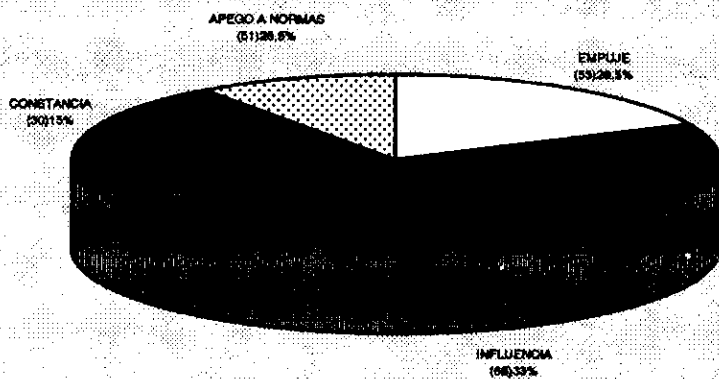
Por último se recomienda el uso de esta investigación como material de consulta para la formación de nuevos instructores ya que el marco teórico de la misma, tiene un sentido práctico y sencillo.

A N E X O

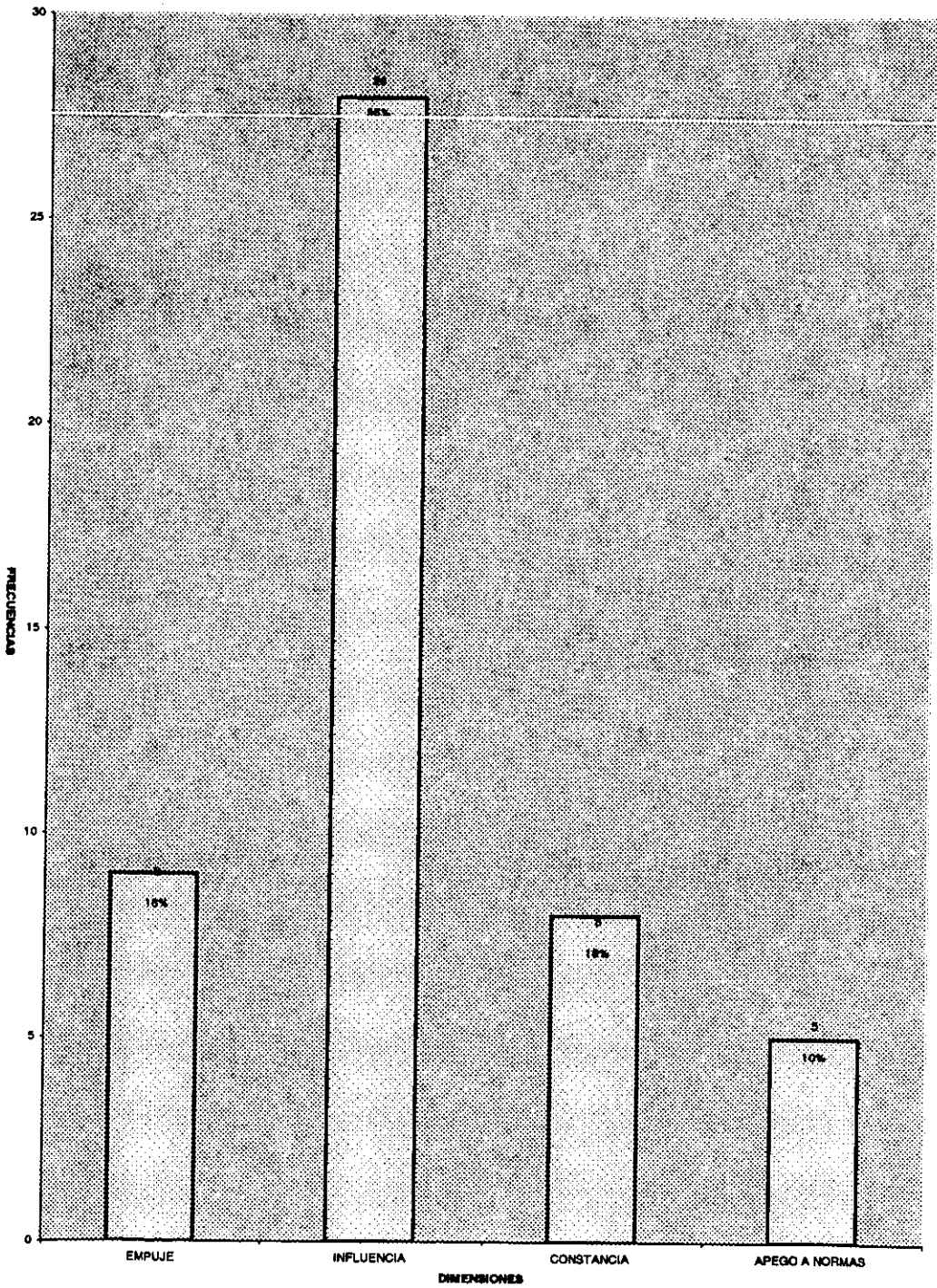
TABLA 1 ANÁLISIS DE FRECUENCIAS Y PORCENTAJES DEL GRUPO TOTAL DE INSTRUCTORES

DIMENSIONES	EMPUJE		INFLUENCIA		CONSTANCIA		APEGO A NORMAS		TOTALES	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PSICOLOGOS	9	18%	28	56%	8	16%	5	10%	50	100%
ADMINISTRADORES	23	46%	15	30%	3	6%	9	18%	50	100%
ING. INDUSTRIALES	13	24%	9	18%	11	22%	17	34%	50	100%
PEDAGOGOS	7	14%	14	28%	9	18%	20	40%	50	100%
TOTALES	52	26%	66	33%	31	15.5%	51	25.5%	200	100%

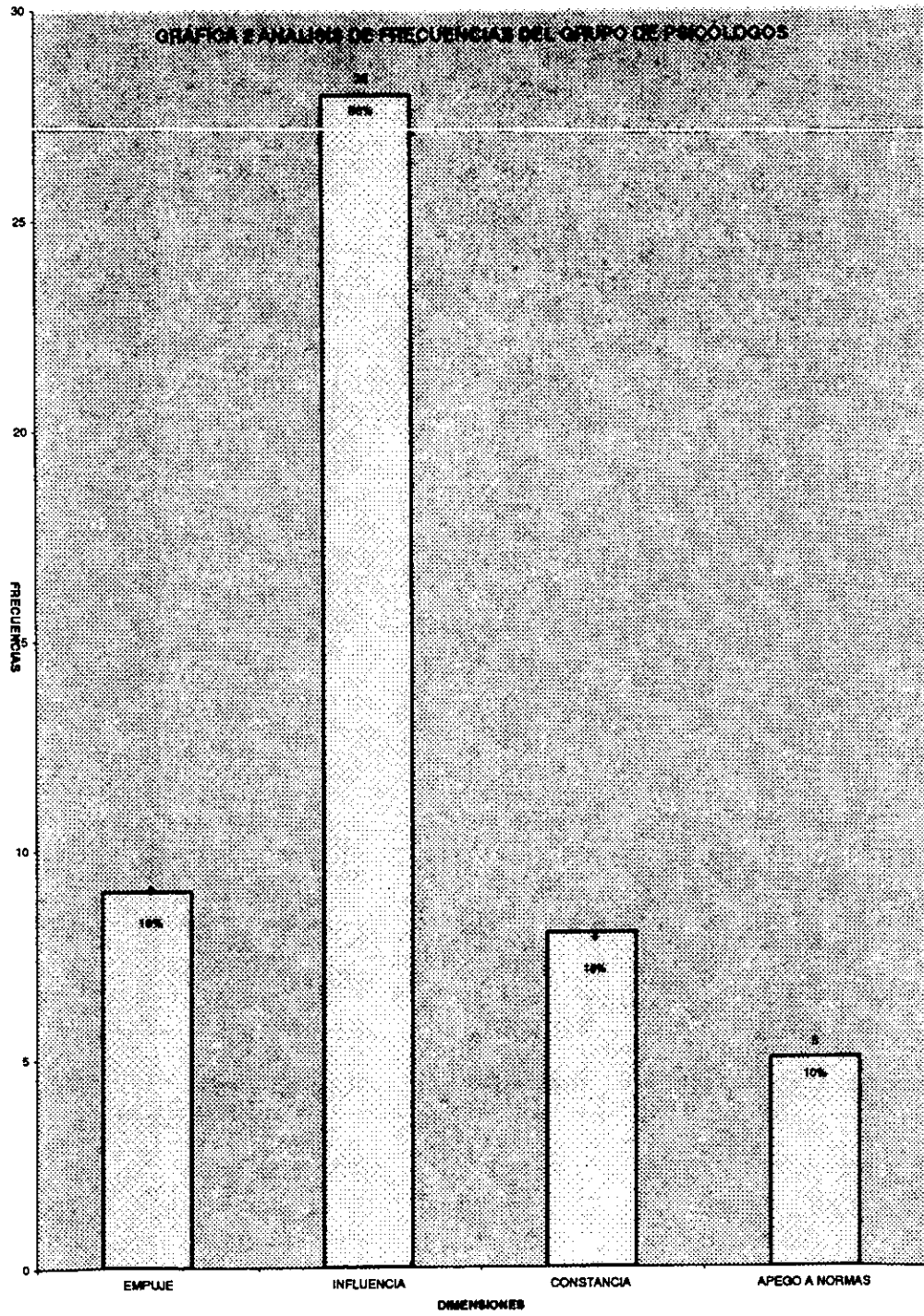
**GRÁFICA 1 FRECUENCIAS Y PORCENTAJES PARA CADA DIMENSIÓN,
OTORGADOS POR EL GRUPO TOTAL DE INSTRUCTORES**



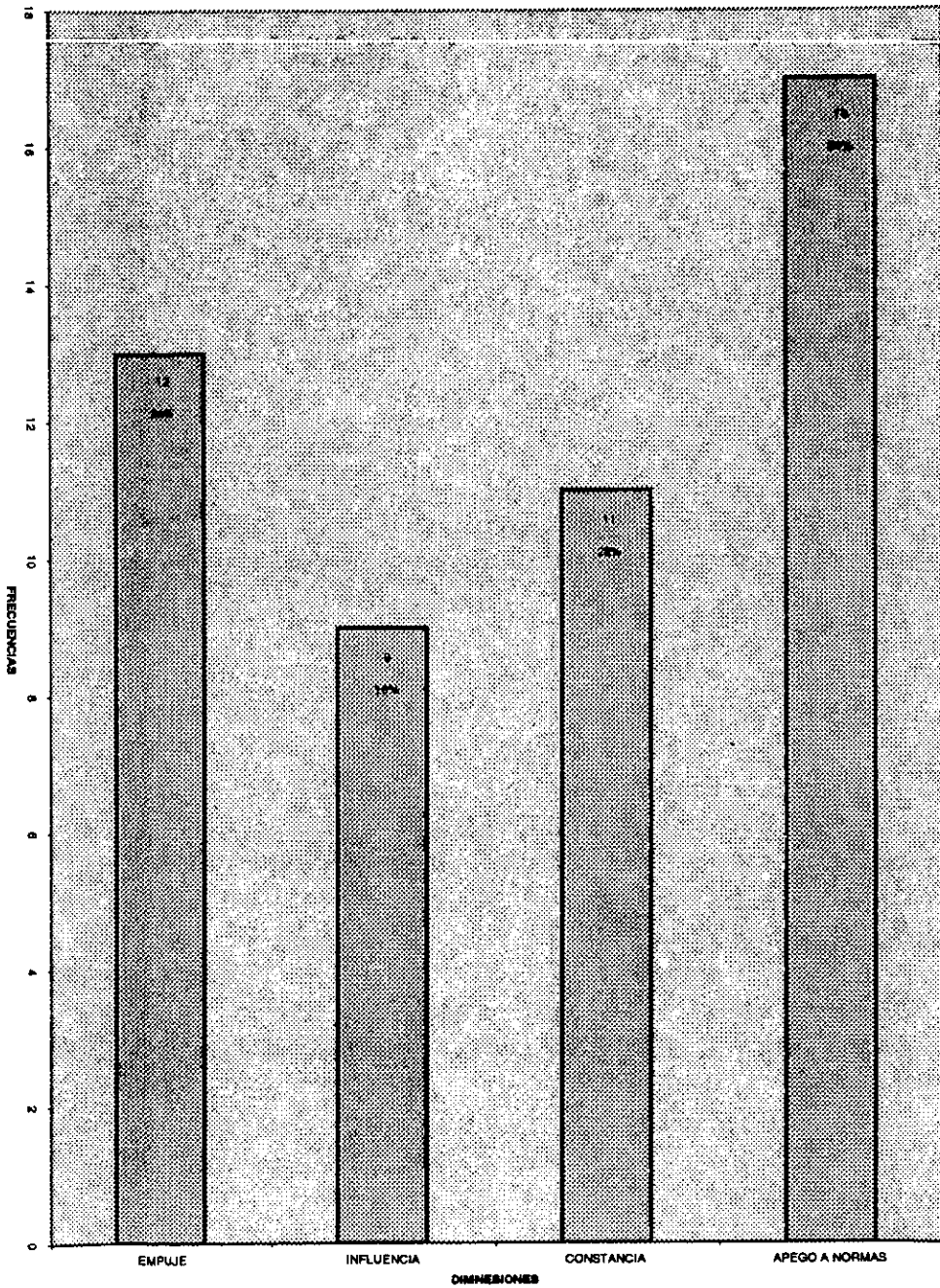
GRÁFICA 2 ANALISIS DE FRECUENCIAS DEL GRUPO DE PSICÓLOGOS



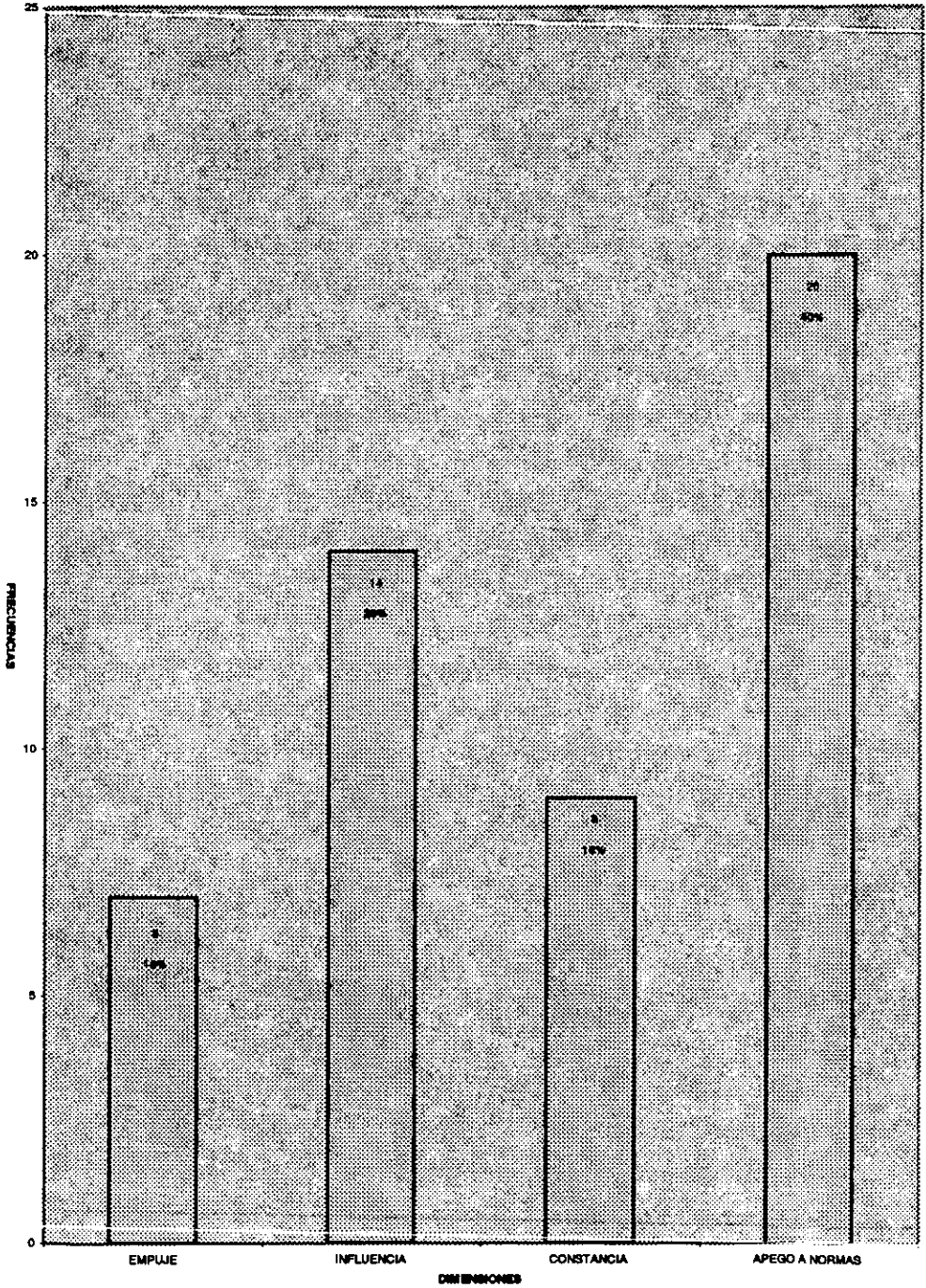
GRÁFICA 2 ANÁLISIS DE FRECUENCIAS DEL GRUPO DE PSICÓLOGOS



GRÁFICA 4 ANÁLISIS DE FRECUENCIAS DEL GRUPO DE INGENIEROS INDUSTRIALES



GRÁFICA 4 ANÁLISIS DE FRECUENCIAS DEL GRUPO DE PEDAGOGOS



BIBLIOGRAFIA

1.	A. Beauchawp	1985	<u>Como animar un grupo</u>	España	Ed. Sal Terrae
2.	Aguilar R. L M...	1993	<u>Guía para el Psicólogo como instructor de Capacitación</u>	México	Tesis E.N.E.P Iztacala
3.	Aguilar R. Victoria	1995	<u>Manual de Trabajo Formación de Instructores en Capacitación</u>	México	D.E.C. Fac. de Psicología
4.	Alatorre J. Torres	1994	<u>Criterios para la Elaboración de Documentos Psicológicos</u>	México	Fac. Psic. U.N.A.M.
5.	Alvarez Flores S.	1990	<u>El Psicólogo y la Capacitación una alternativa</u>	México	Tesis E.N.E.P Iztacala
6.	Arias C. Valdez R.	1983	<u>Repertorio Básico del Psicólogo Capacitador</u>	México	Tesis Fac. Psic. U.N.A.M.
7.	Arias Galicia F.	1987	<u>Administración de Recursos Humanos</u>	México	Ed. Trillas
8.	Arias Galicia F.	1996	<u>Productividad y Competitividad en la Capacitación</u>	México	Ed. Trillas
9.	Arnold W. Eysenck H.	1980	<u>Diccionario de Psicología</u>	Madrid	Ed. Rioduero
10.	Berdichevsky P. S.	1997	<u>Manual del Curso El maestro creativo</u>	México	D.E.C. Fac. de Psicología
11.	Betancourt C.M. y Contreras	1991	<u>Propuesta para la elaboración de perfiles de puestos en una Institución Bancaria</u>	México	Tesis Fac. Psic. U.N.A.M
12.	De la Cruz Flores A.	1996	<u>Elaboración de 4 perfiles psicológicos de puestos</u>	México	Tesis Fac. Psic. U.N.A.M
13.		1991	<u>Artículo "El aprendizaje un reto constante"</u>	México	Gaceta Mexicana de Capacitación AMECAP
14.	Grados Espinoza. J.	1985	<u>Técnicas de Investigación en Psicología del Trabajo</u>	México	Fac.Psic. UNAM
15.	Grados Espinoza J.	1999	<u>Capacitación y Desarrollo de Personal Ser Creativo</u>	México	Ed. Trillas
16.	González C. L.	1996	<u>Ser Creativo</u>	México	Ed. Monterrey
17.	González C.L.	1996	<u>PNL Éxito y Excelencia personal</u>	México	Ed. Monterrey

18.	Helnet G	1980	<u>Maestros creativos alumnos creativos</u>	R Aires	Frt Kapeluz
19.	Hernández Lara O.	1999	<u>Manual de curso "Grafología"</u>	México	Psicología y Desarrollo
20.	Hernández Lara S.	1999	<u>Manual del curso "La entrevista"</u>	México	Psicología y Desarrollo
21.	Hernández Sampien R.	1991	<u>Metodología de la Investigación</u>	México	Ed. Mc. Graw Hill
22.	Ibañez Brambila B.	1992	<u>Manual para la elaboración de Tesis</u>	México	Ed. Trillas
23.	Llanes L.C. R.		<u>Cómo educar adultos</u>	México	Ed. E.F.
24.	Luna Rodríguez J.	1992	<u>El lenguaje no verbal y la expresión corporal del instructor</u>	México	Tesis Fac. Psic. U.N.A.M-
25.	Mercieca E. Almarza O	1992	<u>El animador de reuniones- Colección Pedagogía Grupal</u>	Colombia	Ed. Indo-American Press
26.	Mercieca E., Loayza M	1992	<u>Instrumentos de trabajo educativo- Colección Pedagogía Grupal</u>	Colombia	Ed. Indo-American Press
27.	Mercieca E., Manona B.	1992	<u>Proceso Grupal- Colección Pedagogía Grupal</u>	Colombia	Ed. Indo-American Press
28.	O'Conor Joseph y Seimur	1996	<u>PNL para Formadores</u>	España	Ed. Urano
29.	Paniagua , León	1999	<u>Memorias del Congreso Ponencia</u>	Acapulco	ETESA
30.	Paniagua , León	2000	<u>Memorias del VI Congreso Nacional de Capacitación y Recursos Humanos.</u>	Acapulco	UNAM CUE
31.	Pinto Villatoro R.	1994	<u>Procesos de Capacitación</u>	México	Ed. Diana
32.	Prada R. Jose R.	1992	<u>Psicología de Grupos- Colección Pedagogía Grupal</u>	Colombia	Ed. Indo-American Press
33.	Ramírez Gutierrez A.	1998	<u>Manual de Estudio Formación de Instructores en Capacitación</u>	México	Fac. de Psic U.N.A.M..

34.	Reyes V. A.	1990	<u>Capacitación como medio de Desarrollo</u>	México	Tesis L.A.E.- UNITEC
35.	Rodríguez Combeller C.	1996	<u>Programas de Capacitación y Desarrollo</u>	México	Ed. Diana
36.	Rodríguez Estrada M.	1991	<u>Formación de Instructores Serie Capacitación efectiva</u>	México	Ed. Mc. Graw Hill
37.	Rodríguez Estrada M.	1991	<u>Relaciones Humanas Serie Capacitación efectiva</u>	México	Ed. Mc. Graw Hill
38.	Rodríguez Estrada M.	1993	<u>Creatividad en la Educación Escolar</u>	México	Ed. Trillas
39.	Rodríguez Estrada M.	1995	<u>El pensamiento creativo Integral</u>	México	Ed. Mc. Graw Hill
40.	Segundo Congreso Juvenil de Capacitación	1996	<u>Memorias del Congreso</u>	Acapulco	Soc. Juvenil de Capacitación
41.	Schultz Duame	1995	<u>Psicología Industrial</u>	México	Ed. Interamericana
42.	Siliceo A.	1992	<u>Capacitación y Desarrollo de Personal</u>	México	Ed. Limusa
43.	Tejada Fernández J	1990	<u>Educación en y para la Creatividad</u>	España	Ed. Humanitas
44.	Vaquero M. C.	1991	<u>Manual del Curso Formación de Instructores</u>	México	I.C.F
45.	Vega Rugerio J.	1995	<u>Manual del Curso Evaluación del potencial de desarrollo y planeación de carrera</u>	México	Soc. de Psic. Aplicada
46.	Vega Rugerio J.	1993	<u>El perfil del Gerente a través de la Técnica Cleaver</u>	México	Fac. de Psic U.N.A.M..
47.	Vega Rugerio J.	2000	<u>Memorias del V Congreso Nacional de Capacitación y Recursos Humanos.</u>	Acapulco	UNAM CUE
48.	Villaverde Cirigliano	1990	<u>Dinámica de Grupos y Educación</u>	México	Ed. El ateneo
49.	Von B.B.	1990	<u>Manual para el Adiestramiento de Personal</u>	México	Ed. Herrero Hermanos