

UNIVERSIDAD SALESIANA

“ESCUELA DE PEDAGOGÍA”

**INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**“BASES PEDAGOGICAS EN LA
CAPACITACION DEL PERSONAL EN LA
INDUSTRIA FARMACEUTICA”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

P R E S E N T A

MARTHA JOSEFINA CALDERÓN DE LAS HERAS

ASESOR: MTRA. MARIA ARMANDINA GONZÁLEZ TORRA

MÉXICO, D.F.

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

MARTHA JOSEFINA CALDERÓN DE LAS HERAS

En el camino que cada uno de nosotros vamos recorriendo en la vida uno de nuestros sueños es ir cerrando ciclos así como alcanzando metas. Al cerrar éste quiero agradecer a todas las personas que a lo largo de mi trayectoria como estudiante así como en mi desempeño laboral me han acompañado para realizarme como profesionista y como ser humano.

A MIS PADRES

Que me han enseñando a ver la vida con una actitud positiva compartiendo conmigo sus experiencias dándome un gran amor.

A MI ESPOSO

A quien amo, y quien me acompaña en mi vida, me ha ayudado a crecer como persona compartiendo conmigo mis sueños.

A MIS HERMANOS

Que día a día cuento con ellos al sentir su cariño y apoyo

Agradecimientos

MARTHA JOSEFINA CALDERÓN DE LAS HERAS

A MIS SOBRINOS

Con los que comparto mis experiencias
y me llenan de alegría con sus vivencias.

A MI ASESORA

Por el apoyo y compañía
para ver culminado este proyecto.

Gracias Señor porque en cada momento de mi vida he sentido Tu presencia, Gracias por haber despertado en mí la vocación en el campo de la enseñanza y así poder compartir con otros mis experiencias y conocimientos que me hacen día a día ser una mejor persona.

INDICE TEMÁTICO

Introducción

CAPÍTULO 1. BASES PEDAGÓGICAS PARA LA CAPACITACIÓN

1.1 El aprendizaje	1
1.1.1 Concepto de aprendizaje.....	1
1.1.2 Características del aprendizaje.....	2
1.1.3 Tipos de aprendizaje	3
1.1.3.1 Aprendizaje memorístico	3
1.1.3.2 Aprendizaje de procedimientos	4
1.1.3.3 Aprendizaje estratégico.....	5
1.1.4 Fases del aprendizaje.....	6
1.1.5 Teorías que explican la forma en la cual aprendemos.....	7
1.1.5.1 Empirismo	7
1.1.5.2 Racionalismo	8
1.1.5.3 Teoría Opertoria de la Inteligencia	9
1.1.5.4 Teoría Sociocultural	9
1.1.5.5 Teoría de las Inteligencias Múltiples.....	10
1.1.5.5.1 Inteligencia visual-espacial.....	11
1.1.5.5.2 Inteligencia auditiva-musical	11
1.1.5.5.3 Inteligencia corporal-kinestésica	11
1.1.5.5.4 Inteligencia intrapersonal	12
1.1.5.5.5 Inteligencia verbal-lingüística	12
1.1.5.5.6 Inteligencia naturalista	12
1.1.5.5.7 Inteligencia lógico-matemática	12
1.1.5.5.8 Inteligencia interpersonal	13
1.2 Concepto y tipos de objetivos	14
1.2.1 Tipos de objetivos.....	14
1.2.1.1 Objetivos generales	15
1.2.1.2 Objetivos particulares.....	15
1.2.1.3 Objetivos específicos	15
1.2.2 Función de los objetivos	15
1.2.3 Criterios para la formulación de objetivos de aprendizaje	16
1.2.3.1 Concepto de taxonomía de objetivos de aprendizaje	16
1.2.3.2 Taxonomía de objetivos de aprendizaje de Benjamín S. Bloom	17
1.2.3.2.1 Dominio cognoscitivo	17
1.2.3.2.2 Dominio afectivo	19
1.2.3.2.3 Dominio psicomotor	21
1.2.4 Redacción de objetivos de aprendizaje.....	23

1.3	<i>Planeación de la enseñanza</i>	29
1.3.1	Perspectiva general de la planeación	29
1.3.2	Necesidad del diseño y la planeación.....	30
1.3.3	Plan de curso, de unidad, de clase	32
1.3.3.1	Plan de curso	33
1.3.3.2	Plan de unidad	35
1.3.3.3	Plan de clase	36
1.3.4	Enfoques pedagógicos de la planeación de clase de diversos autores	37
1.3.4.1	Enfoque de J. Stoner.....	37
1.3.4.2	Enfoque de R. F. Mager	39
1.3.4.3	Enfoque de D. Orlich.....	40
1.3.4.4	Enfoque de J. Cooper	41
1.3.4.5	Enfoque de Imideo G. Nèrici	43
1.3.4.6	Enfoque de Pansza y Díaz Barriga.....	45
1.4	<i>Evaluación de la enseñanza</i>	47
1.4.1	Definición de evaluación.....	47
1.4.2	Consideraciones a la evaluación	49
1.4.3	Momentos de la evaluación	49
1.4.3.1	Evaluación previa o diagnóstica	49
1.4.3.2	Evaluación formativa	50
1.4.3.3	Evaluación sumaria	50
1.4.4	Tipos de pruebas o exámenes que pueden aplicarse en un curso.....	51

CAPÍTULO 2. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

2.1	<i>Capacitación y educación</i>	55
2.2	<i>Concepto de capacitación</i>	56
2.3	<i>Tipos de capacitación</i>	60
2.3.1	Capacitación directa	60
2.3.2	Capacitación indirecta	62
2.4	<i>Objetivos de la capacitación</i>	63
2.5	<i>Beneficios de la capacitación para el trabajador y la empresa</i>	64
2.6	<i>Marco legal de la capacitación</i>	66
2.7	<i>Influencia del instructor dentro de la capacitación</i>	68
2.7.1	Condiciones para el éxito del instructor	69
2.7.2	Consejos para tener una actitud positiva	70
2.7.3	Perfil idóneo del capacitador.....	72
2.7.4	Reglas de oro del capacitador	75
2.8	<i>El proceso de capacitación</i>	75
2.8.1	Determinación de las necesidades de capacitación	75
2.8.1.1	Evaluación del desempeño	77
2.8.1.2	Análisis de los requisitos del puesto.....	78
2.8.1.3	Análisis organizacional.....	79

2.8.1.4	Estudio de recursos humanos	79
2.8.2	Diseño de la capacitación	80
2.8.2.1	Métodos de la capacitación	81
2.8.2.1.1	Inducción	83
2.8.2.1.2	Demostración y ejemplo.....	83
2.8.2.1.3	Simulación	84
2.8.2.1.4	La junta.....	84
2.8.2.1.5	Estudio de casos.....	85
2.8.2.1.6	Rotación de puestos	85
2.8.2.1.7	Capacitación a distancia	85
2.8.2.1.8	Microenseñanza	86
2.8.3	Ejecución del programa de capacitación.....	86
2.8.3.1	Instructores	86
2.8.4	Evaluación de la capacitación.....	88
2.8.5	Seguimiento de la capacitación	89
2.9	Educación de adultos	90
2.9.1	Cómo aprende el adulto.....	94
2.9.2	Consejos para la educación de adultos	96

CAPÍTULO 3.

LA EMPRESA Y LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

3.1	La empresa	98
3.1.1	Clasificación de las empresas.....	99
3.1.2	Elementos de la empresa	104
3.1.3	Objetivos de la empresa	105
3.1.4	La empresa y su función educadora	107
3.1.4.1	Papel del pedagogo en la empresa.....	108
3.2	La empres mexicana farmacéutica más importante del país: Laboratorios PISA S.A. de C.V.	109
3.2.1	Historia de Laboratorios PISA, S.A de C.V.	110
3.2.2	Misión de Laboratorios PISA, S.A. de C.V.	117
3.2.3	Visión de Laboratorios PISA S.A. de C.V.....	118
3.2.4	Objetivos estratégicos	118
3.2.5	Política de calidad.....	119
3.2.6	Valores de Laboratorios PISA S.A. de C.V.	119
3.2.7	Competencias estratégicas.....	120
3.2.8	Trabajo por procesos.....	121
3.3	Inducción de personal	122
3.3.1	Concepto de inducción.	123
3.3.2	Beneficios de la inducción	125
3.3.2.1	Beneficios financieros	125
3.3.2.2	Beneficios motivacionales	126
3.3.3	¿Quién imparte la inducción?	127
3.3.4	Contenido de la inducción.....	130
3.3.5	Materiales de apoyo	133

**CAPÍTULO 4.
PROPUESTA PEDAGÓGICA**

4.1	Manual para la formación de capacitadores en la industria farmacéutica	137
4.2	Curso de capacitación: “Formación de capacitadores en la industria farmacéutica” Laboratorios PISA.....	166
	Conclusiones	179
	Bibliografía.....	182

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la mayoría de las empresas interactúan en mercados cada vez más complejos. Avances tecnológicos, mejores comunicaciones y constantes cambios económicos, políticos, sociales y culturales, han vuelto cada vez más complejas las actividades de la vida contemporánea.

La empresa, que no se mantiene al día en los progresos y avances tecnológicos puede sucumbir ante la creciente competencia que cuenta con una mejor tecnología y organización.

Particularmente, la industria farmacéutica, cuyo principal objetivo es servir a la humanidad a través de proporcionar medicamentos que curen alivien o prevengan enfermedades; es afectada continuamente por cambios profundos.

El progreso de la medicina en las últimas décadas le ha permitido al ser humano mejorar considerablemente sus expectativas de vida. Hoy en día se han controlado o erradicado enfermedades que eran el azote de la humanidad, y se han perfeccionado las técnicas quirúrgicas que han salvado de la muerte temprana a millones de personas.

Tal desarrollo se ha materializado, sobre todo, en infinidad de productos farmacéuticos que, año con año, investigan, producen y comercializan las empresas farmacéuticas. Ahora bien, las vías por las cuales los médicos y enfermeras conocen los productos farmacéuticos, son variadas: en su formación profesional, a través de libros y revistas especializadas, congresos, simposios, trabajos clínicos; pero fundamentalmente por medio del representante de las firmas farmacéuticas que periódicamente le recuerda, o le da a conocer los productos más convenientes de acuerdo a su especialidad o preferencias terapéuticas.

El papel del promotor farmacéutico es de vital importancia para dar a conocer los productos a los médicos y enfermeras que los utilizarán. De ahí la necesidad de una correcta y adecuada capacitación que permita el conocimiento y uso apropiado de los productos.

La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, lejos de ser sólo una obligación legal para las organizaciones, se han convertido en uno de los pilares más sólidos para asegurar su sobrevivencia.

Es un hecho indiscutible que la capacitación debe constituir una acción planeada y convenientemente programada para que responda a las necesidades de la empresa, de tal forma que el personal -el promotor farmacéutico en este caso- cuente, en el momento oportuno, con los conocimientos, las habilidades y las actitudes suficientes y adecuados para enfrentar con éxito su trabajo actual y futuro.

La determinación de necesidades de capacitación y el desarrollo constituyen el requisito indispensable de un enfoque sistemático que conducirá, en una primera instancia, a la adquisición de aprendizajes y a su aplicación en el trabajo.

En mi experiencia profesional a lo largo de quince años trabajando dentro de la industria farmacéutica, he podido experimentar el papel que juega el pedagogo al trabajar dentro del área de ventas con las personas encargadas de capacitar al usuario en el manejo de los productos que se venden, siendo necesario llevar a cabo su trabajo tomando en cuenta el proceso enseñanza-aprendizaje para transmitir los conocimientos que se necesitan en el manejo de los productos.

Muchas veces no se logran los objetivos propuestos, debido a que las personas encargadas de capacitar suponen muchas cosas obvias en el proceso de transmitir sus conocimientos. Esta es la razón por la que dentro de esta investigación se plantea que cuando el promotor cuenta con conocimientos pedagógicos se llevará a cabo un

mejor proceso de capacitación, lo cual se reflejará en la compra de los productos por parte de los hospitales y se disminuirán las quejas en el uso de los mismos.

El presente trabajo está estructurado en cuatro capítulos:

El primer capítulo, denominado “Bases pedagógicas para la capacitación” busca brindar un panorama general de la didáctica, examinando algunos temas pedagógicos necesarios que sirven como antecedentes para sentar las bases de un buen proceso de capacitación. Entre algunos temas que el lector puede encontrar dentro de éste, se encuentran los siguientes: El aprendizaje, tipos de objetivos, planeación de la enseñanza y evaluación de la misma.

El promotor debe tener noción de estos temas para poder asegurar la calidad de sus capacitaciones, llevando a las mismas el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El segundo capítulo: “El proceso de capacitación” busca analizar y examinar la importancia de este proceso dentro de cualquier empresa comprometida con el desarrollo de su personal, principalmente, la industria farmacéutica. En este capítulo se examinan temas como:

- *Capacitación y educación.*
- *Concepto de capacitación.*
- *Tipos de capacitación.*
- *Objetivos de la capacitación*
- Beneficios de la capacitación para el trabajador y la empresa.
- Marco legal de la capacitación.
- Influencia del instructor dentro de la capacitación.
- El proceso de capacitación

Todos ellos vistos desde la perspectiva de la Pedagogía aplicada a la empresa, teniendo como finalidad el desarrollo integral de la persona, tomando en cuenta los

conocimientos previos, experiencias personales y características propias de cada una de las personas.

El tercer capítulo: “La empresa y la industria farmacéutica” reflexiona sobre la función educativa que tiene la empresa dentro de la sociedad actual, específicamente, la industria farmacéutica. Para esto, se toma como ejemplo a Laboratorios PISA S.A: de C.V., como la empresa farmacéutica mexicana más importante del país. Algunos de los temas que se abordan dentro de este capítulo son: La empresa; todo lo relacionado con Laboratorios PISA, así como los beneficios de una adecuada inducción del personal.

En el último capítulo se presenta la propuesta pedagógica consistente en un manual para la formación de capacitadores en la industria farmacéutica, así como el curso de capacitación correspondiente.

Cabe mencionar que este trabajo corresponde a una investigación teórica, en donde los objetivos que se buscaron lograr fueron:

- Examinar la forma en la cual se imparte la capacitación en la industria farmacéutica
- Establecer la relación existente entre educación y capacitación.
- Determinar cuál es el perfil idóneo del capacitador en la industria farmacéutica.
- Diseñar un manual para la formación de capacitadores con las bases pedagógicas necesarias.

Las finalidades propuestas son:

- Difundir las bases pedagógicas para la capacitación a través del uso de un manual para el capacitador.
- Difundir los elementos de la pedagogía dentro de la industria farmacéutica.

La principal aportación pedagógica de esta investigación es: que este trabajo sirva como base para difundir el papel del pedagogo dentro de la industria farmacéutica, en el área de capacitación.

Todo el marco teórico-conceptual de esta tesis se obtuvo por medio de recopilación bibliográfica obtenida en varios medios como fueron bibliotecas, sitios de Internet y tesis. Se elaboraron las fichas de trabajo correspondientes, para posteriormente redactar una síntesis, la cual se enriqueció con comentarios personales, pies de página, cuadros e imágenes que conformaron el primer borrador. Una vez revisado éste, se realizaron las correcciones necesarias hasta escribir el trabajo definitivo.

Con este trabajo se busca que los dueños de las empresas se concienticen de la importancia del proceso de capacitación, así como del valor del pedagogo como el profesional idóneo que operacionaliza dicho proceso al contar con los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes necesarias para fungir al frente del equipo de capacitación.

También se busca que los promotores se percaten de la importancia de poseer aquellos conocimientos pedagógicos que les ayuden al momento de impartir sus capacitaciones a los usuarios de los productos. En este trabajo encontrarán una guía que les será de gran ayuda en su desempeño laboral.

Capítulo 1

Bases pedagógicas para la capacitación

“A medida que avanzamos en la vida, ésta se vuelve más y más difícil pero es combatiendo las dificultades, que se desarrolla la más profunda fortaleza del corazón”

Vincent van Gogh

Dentro de este primer capítulo se examinan algunos temas pedagógicos necesarios para sentar las bases de un buen proceso de capacitación. Se analiza todo lo relacionado con el aprendizaje profundizando en los tres momentos de la didáctica: planeación, realización y evaluación.

1.1 EL APRENDIZAJE

A lo largo de la historia, el aprendizaje ha adoptado diversas modalidades. En un principio la cultura se transmitía en forma oral; después en forma escrita; posteriormente el maestro entrenaba a su aprendiz modelando su ejecución; actualmente nos enfrentamos a un replanteamiento del aprendizaje. Los nuevos descubrimientos sobre el cerebro han puesto de manifiesto que los seres humanos aprendemos de distintas formas. Dependiendo del tipo de contenido de aprendizaje, nos encontramos desde el más simple como la repetición, hasta el más complejo como la solución de problemas. “Para enfrentar los retos que nos plantea el desarrollo actual de las ciencias y la tecnología, así como la información producida por ambas, debemos no solamente aprender, sino aprender a aprender, es decir, debemos ser capaces de desarrollar una serie de estrategias generales que puedan ser empleadas, tanto para descubrir conocimientos como para generar avances tecnológicos, y que también sean utilizadas ante diversas situaciones prácticas”¹

1.1.1 Concepto del aprendizaje

La palabra aprendizaje proviene del latín *apprehendere*, que significa: percibir, conocer (experimental o analíticamente una cosa). El aprendizaje “es el proceso de adquirir conocimiento, habilidades, actitudes o valores, a través del estudio, la experiencia o la enseñanza; dicho proceso origina un cambio persistente, medible y específico en el comportamiento de un individuo”².

¹ INITE. “Estrategias de Aprendizaje y Metodología de la Investigación” p.31

² BOWER, HILGARD. “Teoría del aprendizaje”. p.36

Por su parte, el Diccionario de Pedagogía y Psicología define el aprendizaje como: “El proceso por el que el individuo adquiere ciertos conocimientos, aptitudes, habilidades, actitudes y comportamientos”³

La Enciclopedia Técnica de la Educación nos dice que el aprendizaje “es la actividades mental por medio de la cual el conocimiento, la habilidad, los hábitos, actitudes e ideales son adquiridos, retenidos y utilizados originando una progresiva adaptación y modificación de la conducta”⁴.

Después de revisar estas tres definiciones podemos decir que el aprendizaje es un proceso mediante el cual la persona adquiere conocimientos, desarrolla destrezas y habilidades y adopta nuevas estrategias para aprender y actuar, provocando un cambio más o menos permanente en su conducta. Ahora bien, este cambio incluye también la dimensión afectiva del sujeto, puesto que el proceso didáctico siempre contiene matices afectivos y emotivos.

El aprendizaje es un proceso complejo en donde el alumno constituye el principal agente mediador debido a que él mismo es quien filtra los estímulos, los organiza, procesa y construye con ellos los contenidos, habilidades, etcétera, para finalmente asimilarlos y transformarlos.

1.1.2 Características del aprendizaje

Una vez definido qué se entiende por aprendizaje, veamos algunas de las características que posee:

- ⊕ En primer lugar, el aprendizaje engloba a toda la persona, con sus pensamientos, sentimientos y acciones. Por esto es importante tomar en cuenta al diseñar y

³ DICCIONARIO DE PEDAGOGÍA Y PSICOLOGÍA, p. 27

⁴ ENCICLOPEDIA TÉCNICA DE LA EDUCACIÓN” tomo II, p. 143

desarrollar un curso de capacitación, no sólo el logro de objetivos cognitivos, sino también afectivos y psicomotores ⁵.

- ⊕ La búsqueda y la curiosidad brotan naturalmente en la persona, por lo que se debe fomentar siempre un verdadero aprendizaje significativo.
- ⊕ El cambio que surge como consecuencia de un aprendizaje puede incluir modificaciones en las actitudes, valores, conductas e incluso personalidad del individuo que aprende.
- ⊕ El sujeto que aprende, es el único que puede evaluar lo significativo de su aprendizaje. Esto es importante tomarlo en cuenta, al diseñar un sistema de evaluación del aprendizaje, ya que el capacitador puede darse cuenta de que hubo un proceso de aprendizaje por el cambio que experimenta el aprendiz, pero sólo este último puede determinar que tan significativo fue o será ese cambio.

1.1.3 Tipos de aprendizaje

A pesar de que existen muchos tipos de aprendizaje: aprendizaje por condicionamiento, por ensayo y error, por demostración, etc., dentro de este trabajo nos centraremos en tres tipos básicos, que son: el aprendizaje memorístico, aprendizaje de procedimientos y el aprendizaje estratégico.

1.1.3.1 Aprendizaje memorístico.

Consiste en aprender de memoria el tema a tratar para reproducirlo, posteriormente, de manera textual, ya sea en forma oral o escrita. Usando este tipo de aprendizaje, la forma en que una persona se acerca al contenido no implica mucha participación o esfuerzo de su parte, sino únicamente repetir el contenido una y otra vez hasta ser capaz de reproducirlo textualmente. Este aprendizaje se produce cuando:

⁵ Vid. infra. pp. 19 - 22 1.2.3.2.2 Dominio Afectivo y 1.2.3.2.3 Dominio Psicomotor

- a) Los contenidos de la tarea son arbitrarios
- b) Cuando no se cuenta con los conocimientos necesarios para que los contenidos sean significativos
- c) Cuando, por falta de interés o motivación, se adopta la actitud de aprenderlos al pie de la letra.
- d) Cuando la situación de prueba requiere que la información se reproduzca literalmente.

Características del aprendizaje memorístico

- ♦ Se da una incorporación no organizada, arbitraria y verbal de los nuevos conocimientos.
- ♦ No hay ningún esfuerzo por integrar los nuevos conocimientos con otros ya existentes.
- ♦ El aprendizaje no se relaciona con experiencias, hechos u objetos.
- ♦ No hay involucramiento afectivo (motivación) para relacionar los nuevos conocimientos con aprendizajes anteriores

1.1.3.2 Aprendizaje de procedimientos.

En otras situaciones, además de aprender un contenido de memoria, es necesario aplicar una serie de pasos o procedimientos para alcanzar un objetivo. En la medida en que practicamos un procedimiento una y otra vez éste se va volviendo automático, hasta llegar el momento en que ya no hay que reflexionar, de manera consciente lo que se está haciendo. Dentro del ámbito académico este aprendizaje se lleva a cabo, por ejemplo, en la realización de fórmulas donde se aplican una serie de pasos que llevan a la obtención de un resultado deseado. Aquí la persona que aprende tiene una mayor participación, a diferencia del aprendizaje memorístico; sin embargo, aún no se actúa de manera reflexiva con relación a la valoración de todas las posibilidades que se tienen para acercarse al conocimiento.

Características del aprendizaje de procedimientos

- ♦ Se establecen conexiones mecánicas entre conceptos y rutinas
- ♦ Se ejecutan procedimientos sin reflexión
- ♦ El aprendizaje no se relaciona con experiencias previas y, por lo tanto, se da una incorporación de conocimientos sólo en áreas específicas
- ♦ No se puede generalizar a otros ámbitos de aplicación
- ♦ Existe poco involucramiento afectivo (motivación)

1.1.3.3 Aprendizaje estratégico

Este tipo de aprendizaje consta de tres pasos fundamentales:

- a) *Planear*. Consiste en la selección de los aspectos relevantes de la tarea y metas a alcanzar
- b) *Monitorear*. Es la revisión de actividades, tiempos y recursos que requiere la tarea.
- c) *Evaluar*. Se refiere al grado y calidad en que se alcanzaron los objetivos propuestos.

Como podemos darnos cuenta este tipo de aprendizaje, nos lleva a abordar los problemas de una manera mucho más enriquecedora, ya que además de utilizar y aplicar técnicas y procedimientos específicos, lo que se busca es planificar la propia actuación en función de los aspectos que delimitan la misma. Es importante resaltar que el conocimiento previo con que se cuenta se encuentra presente en todo momento, y junto con el conocimiento obtenible en libros, redes informáticas, revistas, etc., se crea una construcción significativa del conocimiento.

Características del aprendizaje estratégico

- ♦ Se da una incorporación no arbitraria de conocimientos.
- ♦ Esfuerzo deliberado por relacionar los nuevos conocimientos con conceptos ya existentes.
- ♦ Aprendizaje relacionado con la experiencia, hechos y objetos.
- ♦ Motivación para relacionar los nuevos conocimientos con aprendizajes anteriores.
- ♦ Planificación, control y valoración de la propia actuación.

Dentro del proceso de capacitación, podemos encontrarnos con alguno de estos tres tipos de aprendizajes, es decir, habrá quienes brinden su capacitación en forma memorística, repitiendo los contenidos de memoria por el tiempo que llevan haciendo lo mismo una y otra vez. Habrá otros que se fijen más en el procedimiento a seguir para desarrollar su capacitación, y existirán capacitadores que se planteen objetivos, monitoreen su actuación y evalúen su desempeño. Esta forma de actuar estará directamente relacionada con la forma en la que ellos a su vez, fueron instruidos. Con esto no se quiere decir que el aprendizaje memorístico o el de procedimientos, estén fuera de lugar, sino que no se les puede otorgar una prioridad, al momento tanto de impartir, como de adquirir un nuevo conocimiento.

1.1.4 Fases del aprendizaje

Existen tres fases del aprendizaje que son: fase sincrética, analítica y sintética. Si nos damos cuenta, estas fases están muy relacionadas con las etapas que se siguen en el aprendizaje estratégico. Veamos a qué se refiere cada una de ellas:

- a) *Fase sincrética*. Constituye el primer momento en el que una persona recibe el impacto de una situación. En ella abundan vagas nociones confusas y erróneas.
- b) *Fase analítica*. En esta fase, las partes de un todo son examinadas e investigadas en sus pormenores.

- c) *Fase sintética*. Las partes se unen mentalmente, con base en todo aquello que resulta fundamental para la formación de un todo mayor. Pierden sus detalles para ser aprehendidas en sus aspectos fundamentales, integrándolas en un todo coherente y significativo.

Es muy importante tomar en cuenta estas fases del aprendizaje cuando nos encontramos insertos en un proceso de capacitación, ya que el capacitador no puede quedarse únicamente en la primera o segunda fase del aprendizaje, es decir, en sólo despertar una motivación respecto de los temas y de la capacitación y dejar ideas vagas, o en analizarlos minuciosamente, es preciso que llegue a una síntesis de los mismos que le asegure que se ha comprendido en forma global el contenido de la misma.

1.1.5 Teorías que explican la forma en la cual aprendemos

Después de todo lo mencionado anteriormente, a continuación examinaremos brevemente algunas de las teorías que explican el aprendizaje

1.1.5.1 El Empirismo

Esta corriente sostiene que la experiencia es la única fuente de conocimiento. Le otorga un “estatus” especial a la experiencia sensorial, aunque se infiera algún conocimiento de las reflexiones intelectuales acerca de las relaciones entre las experiencias. La impresión sensible de un objeto (por ejemplo, una naranja) puede descomponerse en cualidades sensoriales: sensaciones que corresponden a su color, olor, tamaño, textura, sabor, etc. Estas cualidades sensoriales se asocian en la mente porque se producen muy próximas en el tiempo o en el espacio cuando interactuamos con el objeto.

El Empirismo implica dos mecanismos básicos de aprendizaje:

1. Representaciones internas de ideas simples (imágenes de la memoria) que se originan por sólo copiar sus correspondientes impresiones sensoriales en el almacén de la memoria.
2. Las ideas complejas se forman al conectar en la memoria ideas simples contiguas y vinculadas asociativamente.

De acuerdo con esta teoría, la reflexión es el único mecanismo de que dispone la mente para liberarse a sí misma de ser un registro totalmente pasivo de secuencias de impresiones sensoriales. Los empiristas proponían que el grado, o cantidad de memoria, variaba en proporción directa con lo vivido de la experiencia, su frecuencia, duración y su cercanía en el tiempo.

1.1.5.2 El Racionalismo

Esta teoría sostiene que la razón constituye la principal fuente de conocimientos, es decir, antes que los datos de los sentidos, la autoridad o la intuición, la razón es el único fundamento válido del conocimiento, la creencia y la acción.

Para los racionalistas los “datos sensibles” son un caos no estructurado en nuestra construcción de la realidad y sólo proporcionan material en bruto para un mecanismo interpretativo que los considera como indicios acerca de su fuente y significado probable. Los racionalistas creían que la mente estaba prefijada para “proyectar” causalidad dentro de nuestras interpretaciones de eventos sucesivos en el mundo.

1.1.5.3 Teoría operatoria de la inteligencia

Desde el punto de vista de esta teoría propuesta por Piaget, el pensamiento tiene su origen en la interacción con los objetos, y con la maduración y la experiencia del desarrollo progresivo de estructuras de conocimiento, cada vez más avanzadas.

Para la teoría operatoria de la inteligencia, el pensamiento se desarrolla a través de dos procesos básicos de funcionamiento mental: la asimilación y la acomodación. La asimilación “es la capacidad de todo individuo para recibir información del medio”⁶, mientras que la acomodación es un proceso más refinado, puesto que requiere la participación activa del sujeto que recibe la información, lo cual implica, entre otras cosas, seleccionar lo relevante de lo que no lo es, y organizar y almacenar la información, modificando los conocimientos previos que se tienen, para, posteriormente, utilizarla cuando se requiera.

Estos dos procesos se efectúan debido a otro mecanismo llamado asimilación, que funciona como un regulador de nuestras necesidades e indica el ajuste o desajuste en nuestro funcionamiento.

1.1.5.4 Teoría sociocultural

Para la teoría sociocultural el origen del pensamiento se encuentra en la interacción social y el lenguaje es el instrumento que la permite. El pensamiento tiene lugar cuando la persona recibe e intercambia información con otras y logra posteriormente construir sus propios significados.

En la teoría sociocultural el desarrollo y el aprendizaje son factores que se determinan entre sí, cada vez que logramos un nuevo aprendizaje aumenta el desarrollo; al mismo tiempo el desarrollo posibilita la adquisición de nuevos aprendizajes. Para esta escuela, el origen del pensamiento tiene dos momentos importantes: el interpersonal y el

⁶ INITE. Op.cit. p.43

intrapersonal. El plano interpersonal, también llamado social, “se manifiesta cuando los esquemas o teorías acerca del mundo que tienen dos o más personas se ponen de acuerdo por medio del diálogo”⁷, mientras que en el segundo momento o el intrapersonal (individual) aparece cuando estos esquemas o teorías de una persona son modificados debido a la acción del pensamiento sobre ellos.

De acuerdo con lo anterior, el papel del contexto sobre el desarrollo de los procesos superiores del conocimiento se convierte en un factor de gran importancia en la determinación de los contenidos y la estructura de los que aprendemos y pensamos. De ahí la importancia que tendría el contar con un buen contexto social dentro de la capacitación para la adquisición de los aprendizajes.

1.1.5.5 Teoría de las Inteligencias Múltiples

Esta teoría fue propuesta por el Dr. Howard Gardner en 1984, en una conferencia que dictó en Nueva York titulada “La explosión educativa que viene”. En ella presentó una nueva forma de educar con innovadores caminos que fomentaban el espíritu del aprendizaje y desarrollo humano. A partir de entonces se comenzó a difundir el concepto de inteligencias múltiples motivando así el uso de la música, ritmos, colores, movimientos, combinando el análisis teórico con el manejo del talento del grupo, la comunicación con el arte y el juego, la introspección y la respiración, etc.

Básicamente lo que Gardner propone es que el ser humano tiene muchas formas de aprender. En un inicio determinó que eran siete las inteligencias básicas, siete canales para aprender y procesar: la lógica, auditiva, visual, verbal, kinestésica, interpersonal e intrapersonal. Posteriormente se agregó la naturalista. A continuación se hace una breve descripción de cada una de ellas:

⁷ IBID. p. 47

1.1.5.5.1 Inteligencia visual-espacial

Esta inteligencia trabaja con la parte del arte visual como son los dibujos, pinturas, esculturas, elaboración de mapas, etc., la clave de la base sensorial de esta inteligencia es el sentido de la vista, así como la habilidad de formar imágenes mentales. Las personas que han desarrollado esta inteligencia, poseen habilidades en cuanto al manejo de dimensiones, el dibujo, la pintura, el manejo de colores.

1.1.5.5.2 Inteligencia auditiva-musical

Fue la base de la educación en la Grecia antigua por la importancia que tuvo en la formación de la estructura mental de la armonización. Las personas que han desarrollado esta inteligencia tienen la capacidad de reconocer ritmos y patrones tonales, son sensibles a los sonidos ambientales, a la voz humana e instrumentos musicales. Entre sus principales usos se encuentran los siguientes: crear estados emocionales, sincronizar ondas cerebrales, memorización a través del ritmo, aprendizaje orquestado.

1.1.5.5.3 Inteligencia corporal-kinestésica

Consiste en la habilidad de usar el cuerpo y expresar emociones como son la danza y los deportes, entre otras. Quienes poseen esta inteligencia realizan trabajos físicos repetitivos al grado de que adquieren una precisión extrema en cada movimiento. “Aprender haciendo es una parte importante de la enseñanza, ya que el cuerpo sabe cosas que la mente no es capaz de percibir”⁸. Esta es la inteligencia que caracteriza a los atletas, jugadores deportistas, bailarines profesional, mimos, actores, etc.

⁸ KASUGA, Linda. “Aprendizaje acelerado” p. 130

1.1.5.5.4 Inteligencia intrapersonal

Es aquella que se refiere a los aspectos internos de la persona, como son el autoconocimiento de los sentimientos, el manejo del stress, procesos de pensamiento, autorreflexión, etc. Esta inteligencia permite que la conciencia reflexione sobre sí misma, es decir, permite la capacidad de abstraernos y vernos desde fuera. Es la inteligencia que poseen los filósofos, psiquiatras, consejeros espirituales y estudiosos de las conductas cognoscitivas. Entre sus principales usos se encuentran: la introspección, autorreflexión, el autoanálisis de la personalidad, estrategias para pensar, entre otras.

1.1.5.5.5 Inteligencia verbal-lingüística

Es la llave maestra para la comunicación, la expresión, la transmisión de ideas en forma verbal y gráfica. Se encarga de la producción del lenguaje y de todas las complejidades que contiene. Esta inteligencia la podemos apreciar en personas como poetas, escritores, oradores, etc. Quienes la poseen desarrollan habilidades como: la capacidad de expresión, la improvisación verbal, la argumentación y la oratoria.

1.1.5.5.6 Inteligencia naturalista

Esta inteligencia tiene que ver con la observación, el entendimiento y la organización de patrones en el ambiente natural. Permite medir al ser humano en su entorno, reconocer sus proporciones y su correlación. Se manifiesta básicamente en la habilidad para reconocer y clasificar plantas y animales, realizar estudios arqueológicos, estudiar fenómenos naturales, coleccionar datos de fenómenos climatológicos, etc.

1.1.5.5.7 Inteligencia lógico-matemática

Es la que conocemos como el pensamiento científico o razonamiento inductivo. Quien la posee o ha desarrollado tiene la capacidad de reconocer patrones, trabajar con conceptos simbólicos como números o formas geométricas. Esta inteligencia es

apreciada en los científicos, programadores de computación, contadores, abogados, banqueros.

Desafortunadamente las inteligencias lingüística-verbal y lógica-matemática constituyeron y siguen constituyendo la base de muchos sistemas educativos y de capacitación, dejando de lado, cuando no ignorando las demás. De esta forma a una persona se le considera inteligente sólo si ha desarrollado prioritariamente estas inteligencias.

1.1.5.5.8 Inteligencia interpersonal

Es la habilidad para relacionarse con los demás y trabajar cooperativamente con otros grupos, comunicarse verbal o no verbalmente con otras personas. Es la capacidad de notar las diferencias personales entre otros. En un grado avanzado, uno puede leer las intenciones y deseos de los demás, tener una genuina empatía por los sentimientos, temores y creencias. Personas como consejeros, maestros, terapeutas son quienes la desarrollan mayoritariamente.

Todos poseemos todas estas inteligencias aunque no las hayamos desarrollado por igual. Por lo general nos apoyamos más en algunas de ellas y las hemos desarrollado potencialmente en comparación con las otras. Como ya se puede vislumbrar, una metodología de capacitación que trate de englobar el mayor número de inteligencias posible tendrá mayor éxito, puesto que se tomará en cuenta la diversidad de personalidades y temperamentos presentes en un grupo.

Veamos a continuación el papel que juegan los objetivos de aprendizaje al momento de planear un curso de capacitación.

1.2 CONCEPTO Y TIPOS DE OBJETIVOS

Un objetivo de aprendizaje es la descripción de una conducta que esperamos que el participante o capacitando, muestre al término de una actividad o periodo.

Por lo tanto, los objetivos son la expresión de los propósitos o intenciones de un curso, ya que expresan lo que se pretende que los participantes logren ser y hacer después de haberse enfrentado al proceso de enseñanza-aprendizaje.

A pesar de que existe gran diversidad con respecto a los tipos de objetivos, para los fines de este trabajo de investigación los dividiremos en dos:

- *Objetivos de enseñanza*: son aquellos que se especifican en función de la labor del docente y no en función del comportamiento del alumno.

- *Objetivos de aprendizaje*: Estos se refieren a los cambios propuestos en la conducta del participante o capacitando como resultado de su interacción en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

1.2.1 Tipos de objetivos

Los objetivos de aprendizaje se dividen a su vez en: generales, particulares y específicos, entre otros.

1.2.1.1 Objetivos generales

Los objetivos generales de un curso son un conjunto de enunciados que representan los comportamientos más complejos así como los contenidos más amplios que el docente pretende que sus educandos dominen al término de un curso.

1.2.1.2 Objetivos particulares

Son aquellos que ayudan al logro de los objetivos generales. Son un desglose de éstos en conductas más delimitadas. Se les considera como objetivos de tema o de unidad.

1.2.1.3 Objetivos específicos

Estos objetivos constituyen un desglose más preciso de los particulares. Se les puede considerar como objetivos de subtemas o de sesión.

Ahora bien, ocurre con frecuencia que al momento de redactar un objetivo, se plantea en términos de actividad, es decir, se especifica un objetivo, cuando en realidad lo que se está describiendo es una actividad.⁹ Veamos un ejemplo:

- ★ Redactar 5 páginas de un diario (**actividad**)
- ★ Ser capaz de diseñar un libro (**objetivo**)

1.2.2 Función de los objetivos

El hecho de emplear objetivos de aprendizaje en la enseñanza, ya sea a nivel escolar o en la capacitación, cumple con varias funciones:

⁹ Por actividad entendemos el medio que conduce a la parte final de algo que se quiere lograr.

1. Respecto al instructor le permite guiar su comportamiento con relación a la planeación de la instrucción, la elaboración de las diversas formas de evaluación, así como la determinación del avance de los participantes.
2. Respecto al participante le permite guiar su conducta con relación al método de estudio, hacia la conducta o aprendizaje esperado, la preparación de sus evaluaciones, las actividades complementarias, así como determinar y controlar su propio avance.
3. Con relación al programa permite reafirmar las metas¹⁰, así como constatar la continuidad y secuencia entre programas.

1.2.3 Criterios para la formulación de objetivos de aprendizaje

Una vez que hemos definido que es un objetivo, revisado los tipos que existen y mencionado la función que cumplen dentro de la enseñanza mencionaremos algunos criterios que puede seguir el encargado de la capacitación para una correcta formulación de los mismos.

1.2.3.1 Concepto de taxonomía de objetivos de aprendizaje

Iniciaremos hablando de la taxonomía de objetivos de aprendizaje, para esto definamos el término taxonomía.

Taxonomía “es la ciencia que trata de los principios, métodos y fines de la clasificación”¹¹. Podemos decir que es un esquema de clasificación que se basa en ciertos criterios para ordenar en forma lógica los elementos de un fenómeno.

Una taxonomía de objetivos de aprendizaje, será entonces, una clasificación que ordena los objetivos del proceso de aprendizaje con base en ciertos criterios educativos,

¹⁰ Una meta es el punto al que se quiere llegar, cuantificación en tiempo, cantidad de contenido, etc.

¹¹ “Diccionario de la lengua española” tomo 10, p.1455.

tanto lógicos como psicológicos. Estos criterios permiten agrupar dichos objetivos según las características que le sean comunes y separarlos mediante aquellas que los hagan diferentes.

La utilización de una taxonomía de aprendizaje proporciona al capacitador una jerarquía de los mismos, para que sea él quien establezca con mayor precisión la ubicación que ocupa un objetivo determinado en relación con otros, además de que proporciona una cierta perspectiva respecto al énfasis conferido a determinados comportamientos.

1.2.3.2 Taxonomía de objetivos de aprendizaje de Benjamín S. Bloom

No existe una única taxonomía de objetivos de aprendizaje, ya que han sido muchos los investigadores que han propuesto la propia. Así tenemos, por ejemplo, la taxonomía de Hilda Taba, la de Gagné, la de Víctor García Hoz, y la de Benjamín S. Bloom¹² que es la que describiremos en esta investigación por considerarla la más conocida.

Bloom basa su taxonomía de objetivos en tres grandes dominios que son:

- ▣ ***Dominio Cognoscitivo***
- ▣ ***Dominio Afectivo***
- ▣ ***Dominio Psicomotor***

1.2.3.2.1 Dominio Cognoscitivo

Dentro de este dominio se engloban aquellos objetivos que expresan conductas en las que predominan los aspectos mentales o intelectuales del alumno. Van desde la memorización de información, hasta la aplicación de criterios y la elaboración de juicios de valor que requieren de una actividad mental compleja.

¹² NERICI, Imideo G. "Hacia una didáctica general dinámica". pp.165 - 175

Este dominio comprende seis categorías que son:

⊕ *Conocimiento*

En esta categoría se incluyen aquellas conductas que implican el recuerdo, reconocimiento o memorización de información tal y como se le presentó al estudiante durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las conductas pueden ir desde la comunicación de fechas, nombres, definiciones, realizar la ordenación cronológica de una serie de acontecimientos hasta la enunciación de ciertas teorías. Ejemplos:

- ⊙ Nombrar la fecha, lugar y personajes que firmaron la Carta de los Derechos Humanos
- ⊙ Recordar la definición de objetivos de aprendizaje

⊕ *Comprensión*

Involucra un conocimiento de la información, y además la percepción de lo que implica esa información. El alumno reproduce la información en sus propios términos sin alterar el contenido original. Ejemplos:

- ⊙ Explicar las principales causas de la Independencia de México
- ⊙ Traducir una lectura del inglés al español

⊕ *Aplicación*

Se refiere al uso de la información (teoría, principios, reglas o abstracciones) para la solución de problemas nuevos. Esta aplicación se demuestra cuando el estudiante puede usar la información para solucionar algo. Requiere que la información sea conocida y comprendida para que pueda ser aplicada a situaciones nuevas. Ejemplos:

- ⊙ Explicar las principales causas de la Independencia de México
- ⊙ Traducir una lectura del español al inglés

⊕ *Análisis*

Esta categoría incluye todas aquellas conductas en las que el alumno debe identificar los elementos de la estructura de un todo y explicar la relación que observa

entre ellos. Reconocer afirmaciones y falacias lógicas, distingue hechos e inferencias de una determinada investigación Ejemplos:

- ⊙ Analizar la relación existente entre el aprendizaje y la capacitación de empleados
- ⊙ Discutir el tema de la eutanasia desde el punto de vista de la moral

⊕ *Síntesis*

Implica la conjunción o reunión de una serie de elementos para formar un todo o producto nuevo y original. Tiene que ver con la creatividad. El alumno o capacitando debe hacer uso de una amplia gama de conocimientos básicos para llegar a una síntesis que es un diseño arquitectónico original. Ejemplos:

- ⊙ Explicar las consecuencias de la guerra de intervención francesa
- ⊙ Diseñar un programa de actualización docente a nivel universitario

⊕ *Evaluación*

Esta es la última y más compleja categoría del dominio cognoscitivo. Implica conductas en las que el alumno formula juicios de valor sobre diversos aspectos del conocimiento. Las conductas implicadas en objetivos de esta categoría deben ser totalmente originales. El alumno puede basarse en sus propios criterios o en criterios externos, pero con el requisito de que los haga explícitos y que los fundamente en cuanto a la pertinencia de su aplicabilidad. Ejemplos:

- ⊙ Argumentar sobre la eficiente redacción de objetivos
- ⊙ Evaluar la pertinencia de contar con un programa de actualización docente

1.2.3.2.2 Dominio Afectivo

“El criterio que sirve de base a la discriminación de categorías de los objetivos en el campo afectivo es el grado de interiorización que una actitud, un interés, un valor o una apreciación puedan revelar en la conducta de un individuo”¹³. Los objetivos del dominio afectivo describen las conductas en las que se destaca un tono emocional, sentimientos,

¹³ IBID. p.156

así como el grado de aceptación o rechazo. Estas van desde la simple observación de un fenómeno, hasta cualidades del carácter y la conciencia internamente coherente.

El dominio afectivo se ocupa de las conductas que se refieren a intereses, actitudes, apreciaciones, valores y conjuntos de emociones o predisposiciones. Incluye cinco categorías.

★ *Recepción*

Se refiere al hecho de que la persona tome conciencia de lo que en el medio puede desencadenar un comportamiento afectivo. En este nivel se pretende que el individuo sea sensible a la existencia de ciertos estímulos. No hace una evaluación del estímulo recibido, sólo es sensible a éste enterándose de su existencia, tolerándolo y atendiéndolo.

Ejemplos:

- ◆ El alumno verá una película de cine de arte
- ◆ Tomar conciencia de las clases sociales en nuestro país

★ *Respuesta*

Las conductas van más allá de la simple atención del fenómeno. El alumno atiende activamente; es decir, hace algo con o acerca del fenómeno. Incluye conformidad, voluntad y satisfacción al responder. Ejemplos:

- ◆ Siguiendo lo indicado por el maestro, el alumno no tira basura en el calle
- ◆ Elegir una obra literaria de entre varias propuestas por el profesor

★ *Valorización*

Se da cuando la persona le da cierto valor a un hecho, fenómeno, comportamiento, etc. Además se identifica con ese valor prefiriéndolo a otros, aceptándolo totalmente y comprometiéndose con lo que le gusta.. Ejemplos:

- ◆ Debatir las consecuencias psicológicas del aborto
- ◆ El alumno expresa un deseo de reducir los índices de contaminación debido a los estragos que ésta causa

★ *Organización*

A medida que el alumno interioriza los valores, va encontrando nuevas situaciones para las cuales más de un valor es aplicable. De esta forma, surge la necesidad de:

- Organizar los valores dentro de un sistema
- Determinar la relación existente entre ellos
- Establecer los valores dominantes

Esta categoría incluye la formación de un sistema de valores y, por consecuencia, la construcción de una escala axiológica. Ejemplos:

- ◆ Organizar un proyecto de vida
- ◆ Interactuar con personas discapacitadas para organizar un festejo

★ *Caracterización*

En este nivel se refiere a la creación de una estructura o estilo de vida. El comportamiento de la persona se manifiesta de acuerdo a esos valores produciéndose una automatización de su conducta. Existe congruencia entre su escala de valores y su actuación, que los demás verán como una caracterización de su personalidad... Ejemplos:

- ◆ El alumno conduce su vida de manera automática, basándose en los principios de su sociedad
- ◆ Vivir de acuerdo con los principios de una cierta religión

1.2.3.2.3 Dominio Psicomotor

Este dominio se refiere a las conductas en que predominan las habilidades físicas o neuromusculares y que incluyen diferentes grados de destrezas físicas.

∞ *Percepción*

Es el primer paso en la ejecución del acto motor. Consiste en ponerse alerta ante los objetos, sus cualidades o relaciones con otros a través de los órganos sensoriales. Es importante que el participante sepa cuáles son los fines de dicha actividad, cuál es el patrón conductual que la define y con qué instrumentos o medios se desarrolla. Ejemplos:

- * Ver una carrera de fórmula 1
- * Oler un perfume

☞ *Disposición*

Es un ajuste preparatorio para un tipo particular de acción o experiencia,. Se refiere a tener una disposición psicológica de realizar un acto motor nuevo. Esta preparación va desde la percepción de una señal que nos indica que podemos comenzar una acción, hasta la preparación psíquica y postural inmediata antes de desarrollar una acción.

Ejemplos:

- * Querer aprender a tocar un instrumento musical
- * Reproducir un sonido similar al de un animal

☞ *Respuesta guiada*

En este nivel se pide al alumno que realice la actividad psicomotora. Dado que esta actividad se está aprendiendo, su ejecución se realizará de manera consciente, es decir, que el alumno se empeña en la tarea con sus cinco sentidos. Comprende la imitación y el ensayo y error, por lo que no se pretende que la actividad se ejecute de manera perfecta, sino que el alumno aprenda a realizar la actividad con un mínimo de control neuromuscular. Ejemplos:

- * Guardar equilibrio en una bicicleta
- * Coordinar movimientos al realizar un dibujo

☞ *Mecanización*

Es la respuesta aprendida convertida en hábito. En este nivel el alumno ha adquirido cierta confianza y un grado de habilidad en la ejecución del acto motor no tan consciente. Esto permite que el alumno pueda desarrollar la actividad psicomotora y alguna otra de orden cognoscitivo o afectivo, es decir, que no invierta toda su persona en el desarrollo de la actividad psicomotora. Ejemplos:

- * Manejar un coche a Michoacán
- * Dar una vuelta en motocicleta

☞ *Respuesta compleja observable*

Una vez que de desempeña una tarea psicomotora de manera automática el alumno puede ejecutar un acto motriz que se considera complejo por los movimientos que

implica, puesto que ya ha adquirido un alto grado de habilidad y eficacia, lo que implica un mínimo gasto de tiempo y energía. Ejemplos:

- * Operar un programa de computación
- * Desarrollar un programa de aerobics

1.2.4 Redacción de objetivos de aprendizaje

Una vez revisados los tres dominios de objetivos propuestos por Bloom, veamos a continuación los requisitos que debe cumplir la redacción de un objetivo de aprendizaje.

El hecho de delimitar los objetivos de aprendizaje es un procedimiento mediante el cual el docente o facilitador, comunica de manera clara y precisa los propósitos de su enseñanza. Esta comunicación debe ser clara, en el sentido de que el alumno o capacitando sepa y comprenda a la perfección lo que se espera de él, por lo que el lenguaje y vocabulario que se emplee deberá ser sencillo y claro. Asimismo, tanto la construcción como redacción del objetivo debe ser precisa para que se incremente la facilidad y objetividad de la evaluación, así como la planeación de las actividades de enseñanza.

Se recomienda que al redactar un objetivo de aprendizaje, se incluyan los siguientes elementos:

Alumno: Que es de quien se espera un cambio de aprendizaje

Binomio conducta-contenido

Conducta: Es la acción observable del sujeto, expresada por el verbo en la redacción.

Contenido: Es la parte conceptual que dominará el sujeto: hábitos, habilidades o destrezas.

- ☑ **Nivel de precisión individual:** Es la cantidad de contenido que se exige domine el alumno
- ☑ **Nivel de precisión grupal:** Es el porcentaje del grupo que se espera alcance el objetivo
- ☑ **Condiciones de ejecución:** Son las herramientas o situaciones con las cuales el alumno se auxiliará para demostrar el logro del objetivo.

Veamos algunos ejemplos:

1. Evocar un ejercicio de redacción de inglés
2. Diseñar carteles de propaganda para la Cruz Roja

BINOMIO		CONDICIONES DE EJECUCIÓN	NIVEL DE PRECISIÓN	
CONDUCTA	CONTENIDO		INDIVIDUAL	GRUPAL
Evocar	redacción en inglés	En un ejercicio	Técnicas gramaticales	90%
Diseñar	propaganda para la Cruz Roja	elaboración de carteles	Un cartel	100%

Otro punto de vista distinto al presentado hasta el momento, con respecto a los objetivos de aprendizaje es el de Carlos Zarzar Charur quien sostiene que: “En la década de los setenta (...) cuando la corriente de la tecnología educativa se diseminó tan fuertemente en todos los ámbitos educativos, predominó la redacción de objetivos conductuales de aprendizaje, la taxonomía de Bloom, los objetivos generales, particulares, intermedios y específicos, etc. Cada conducta observable debía ser especificada mediante un objetivo (...) En contraposición a esta tendencia, nuestra propuesta se orienta a definir como objetivos de aprendizaje aquellas líneas generales que van a orientar el trabajo del docente. En este sentido, es más importante la respuesta a la pregunta “¿Qué quiero que aprendan mis alumnos?”, que la forma en que estén redactados los objetivos. Estamos convencidos de que la manera de redactar una frase u oración no va a modificar en nada la manera de trabajar de un profesor. De aquí que

minimicemos la importancia de la redacción misma y pongamos el énfasis, más bien, en el significado de fondo de un objetivo de aprendizaje”¹⁴

Por su parte, Julio H. Pimienta Prieto nos dice que: “No basta con determinar qué objetivos nos proponemos alcanzar, sino también hay que expresarlos en forma clara y precisa (...) En la construcción de un objetivo debemos responder las siguientes preguntas: ¿qué?, para referirnos al contenido; ¿cómo? para hacer referencia a la estrategia; y por último ¿para qué?, con el propósito de dimensionar la utilidad futura del objeto de estudio”¹⁵.

A continuación se presentan unas listas de conductas observables representadas a través de verbos para la redacción de objetivos de aprendizaje, según propone Benjamín Bloom en sus tres dominios y en cada una de sus categorías. Sin tratar de ser exhaustivas, representan de manera clara las conductas a perseguir en la enseñanza para lograr el aprendizaje de los alumnos. Es más fácil llegar a un punto cuando se sabe hacia dónde se quiere llegar. Además habrá conocimientos que sean específicos de un dominio, pero en la mayoría de los casos deberá promoverse que un conocimiento sobre el cual estemos capacitando incluya una postura afectiva, un correcto desempeño psicomotor así como su obvia cognición.

¹⁴ ZARZAR CHARUR, Carlos. “Habilidades básicas para la docencia” pp. 15-16

¹⁵ PIMIENTA PRIETO, Julio H. “Metodología constructivista. Guía para la planeación docente” p.21

VERBOS QUE SE PUEDEN UTILIZAR PARA EXPRESAR OBJETIVOS DE TIPO AFECTIVO

RECEPCIÓN	RESPUESTA	VALORIZACIÓN	ORGANIZACIÓN	CARACTERIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> * Escuchar * Atender * Recibir órdenes * Tomar conciencia * Recibir indicaciones o instrucciones 	<ul style="list-style-type: none"> * Interesarse * Conformarse * Preguntar * Contestar * Defendarse * Apoyar * Participar * Desempeñar * Intentar * Reaccionar * Practicar * Comunicar * Platificar * Dialogar * Cumplir * Invitar * Saludar * Obedecer * Ofrecerse * Accionar 	<ul style="list-style-type: none"> * Aceptar * Admitir * Acordar * Analizar * Valorar * Reconocer * Evaluar * Criticar * Seleccionar * Diferenciar * Discriminar * Explicar * Argumentar * Justificar * Discrepar * Apoyar * Apreciar * Comentar * Debatir 	<ul style="list-style-type: none"> * Adherirse * Formular planes * Alternar planes * Integrar grupos * Dirigir grupos * Interactuar * Organizar acciones 	<ul style="list-style-type: none"> * Actuar conforme a un plan * Influir sobre otros * Modificar conductas * Proponerse realizar algo * Cuestionar * Resolver problemas * Decidir una actuación * Verificar hechos * Comprometerse * Solucionar * Bastarse a sí mismo * Poner en práctica * Formular juicios * Practicar * Compartir responsabilidades

VERBOS QUE SE PUEDEN UTILIZAR PARA EXPRESAR OBJETIVOS DE TIPO P S I C O M O T O R

PERCEPCIÓN	DISPOSICIÓN	REPUESTA GUIADA	MECANIZACIÓN	RESPUESTA COMPLEJA OBSERVABLE
<ul style="list-style-type: none"> * Repetir * Registrar * Memorizar * Nombrar * Relatar * Subrayar * Enumerar * Enunciar * Recordar * Enlistar * Reproducir 	<ul style="list-style-type: none"> * Imitar gestos * Repetir movimientos * Reproducir trazos * Imitar sonidos * Mover diferentes partes del cuerpo * Seguir lo indicado * Manejar herramientas * Manejar instrumentos * Interpretar secuencias * Tararear una tonada 	<ul style="list-style-type: none"> * Realizar movimientos sincronizados * Operar herramientas * Elaborar materiales conforme a especificaciones * Coordinar movimientos al ejecutar acciones * Rectificar procesos 	<p>Actuar con naturalidad y soltura al:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Dramatizar * Danzar * Cantar * Declamar * Exponer <p>Actuar con destreza y naturalidad al:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Manejar herramientas * Operar maquinaria * Utilizar instrumentos * Leer en voz alta * Realizar trazos 	<ul style="list-style-type: none"> * Idear nuevos proyectos * Inventar nuevos pasos * Crear nuevas melodías * Improvisar actuaciones * Idear nuevas técnicas prácticas * Solucionar problemas prácticos * Diseñar herramienta o maquinaria * Diseñar nuevos materiales didácticos

VERBOS QUE SE PUEDEN UTILIZAR PARA EXPRESAR OBJETIVOS DE TIPO COGNOSCITIVO

CONOCIMIENTO	COMPRENSIÓN	APLICACIÓN	ANÁLISIS	SÍNTESIS	EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> * Repetir * Reproducir * Registrar * Memorizar * Nombrar * Relatar * Subrayar * Enunciar * Recordar * Enlistar 	<ul style="list-style-type: none"> * Reafirmar * Describir * Reconocer * Expresar * Ubicar * Informar * Revisar * Identificar * Ordenar * Seriar * Interpretar * Traducir * Exponer 	<ul style="list-style-type: none"> * Aplicar * Emplear * Utilizar * Demostrar * Dramatizar * Practicar * Programar * Dibujar * Esbozar * Convertir * Transformar * Producir * Resolver * Ejemplificar * Comprobar * Calcular * Ilustrar * Operar * Manipular 	<ul style="list-style-type: none"> * Analizar * Diferenciar * Calcular * Experimentar * Probar * Comparar * Contrastar * Criticar * Inspeccionar * Examinar * Catalogar * Inducir * Inferir * Distinguir * Discriminar * Subdividir * Desmenuzar * Destacar * Discutir * Diagramar 	<ul style="list-style-type: none"> * Planear * Proponer * Diseñar * Formular * Reunir * Construir * Crear * Establecer * Organizar * Dirigir * Preparar * Deducir * Elaborar * Reconstruir * Idear * Reorganizar * Resumir * Generalizar * Definir * Reacomodar * Combinar * Compilar * Concluir * Explicar 	<ul style="list-style-type: none"> * Juzgar * Evaluar * Clasificar * Estimar * Valorar * Calificar * Seleccionar * Medir * Descubrir * Justificar * Estructurar * Pronosticar * Predecir * Detectar * Argumentar * Cuestionar * Debatir * Emitir juicios * Descubrir * Criticar

1.3 PLANEACIÓN DE LA ENSEÑANZA

La planeación es una exigencia que se impone a diario en todas las actividades humanas. Así como a nivel personal planeamos todas nuestras actividades cotidianas y eventos sociales, dentro de la educación, el trabajo docente no escapa a esta exigencia. Para que una enseñanza pueda ser realmente eficaz “debe configurarse como actividad inteligente, metódica y orientada por propósitos definidos”¹⁶. Los dos grandes males que debilitan la enseñanza y afectan su rendimiento son: la rutina y la improvisación.

1.3.1 *Perspectiva general de la planeación*

Existen diversos términos que se identifican o aproximan al concepto de planeación y que suelen ser motivo de confusión.

El diccionario Grijalbo define planeación como el acto de “forjar un plan o proyecto para la consecución o realización de algo”¹⁷

La Enciclopedia Encarta, define el concepto de plan como “un programa detallado de una obra, acción, etc. que a partir del conocimiento de las magnitudes, pretende establecer determinados objetivos a corto, mediano y largo plazo”¹⁸

Por su parte Pedro Hernández¹⁹ establece una detallada explicación sobre algunos términos relacionados con el concepto planeación:

➔ **Di-seño:** “Dis” (distinto, aparte, separado), “signo” (representación, señal, trozo).
Realizar señales o trazos representativos de las cosas, pero separadas de ellas.

¹⁶ MATTOS, Luiz Alvez de A. “Compendio de didáctica general” p.87

¹⁷ DICCIONARIO GRIJALBO, p. 503

¹⁸ ENCICLOPEDIA MICROSOFT ENCARTA, 2006

¹⁹ Cfr. HERNÁNDEZ, Pedro. “Diseñar y enseñar”. p. 14

Cuando se habla de diseño se entiende tanto la acción de diseñar como sus resultados.

- **Pro-yecto:** “Pro” (a favor de, hacia delante, hacia el futuro), “yecto” (trazado, recorrido). Trazar o imaginar lo que se desea realizar. Hace alusión al resultado, pero tiene una connotación más mental (conceptual) y más globalizadora de los distintos conceptos de la enseñanza.
- **Pro-grama:** “Pro” (a favor de, hacia delante, hacia el futuro), “grama” escritura, grafismo, descripción, trazado). Trazar o describir lo que se ha de realizar en el futuro. Este término sólo hace referencia al resultado de la programación y alude fundamentalmente, en la práctica al desglose de los contenidos de enseñanza.

Vemos que los términos *diseño*, *programa* y *proyecto docente*, tienen un mismo significado, salvo los distintos matices que hemos señalado. En este sentido, es más antiguo en la práctica de la enseñanza el término *programa*, posteriormente es el de *programación*, más reciente el de *diseño* y el más actual en el ámbito universitario el de *proyecto docente*.

Por planeación o planeamiento didáctico entendemos: “la previsión inteligente y bien calculada de todas las etapas del trabajo escolar y la programación racional de todas las actividades”²⁰

1.3.2 Necesidad del diseño y la planeación didáctica

Si nos preguntamos ¿quiénes son más propensos a planear su actividad?, enlistaríamos a aquellas personas más sistemáticas, más organizadas, más motivadas, las que necesitan clarificar lo que harán en el futuro, las que manejan un concepto mayor de responsabilidad, etc. Estas son **razones subjetivas** para la planeación que engloban

²⁰ IBID. p. 87

las variables de organización y motivación, y que suelen estar correlacionadas con la eficacia docente.

Las **razones objetivas** dependen de la complejidad y dificultad de la actividad, así como el logro o perfeccionamiento exigido. Es por eso que la planeación se hace necesaria cuando los elementos de una actividad son numerosos, extraños o imprevisibles, y cuando hay una exigencia social muy fuerte.

En el caso de la labor docente, es clara la complejidad de variables que debemos tomar en cuenta: lo imprevisible de las reacciones de nuestros alumnos, la gran variedad de características que poseen, las condiciones particulares que viven cada uno de ellos, pero sobre todo el valor que supone la acción educativa.

Es necesario planear la enseñanza porque:

- ⊕ Es el elemento organizador y la guía que asegura la homogeneidad y calidad en el aprendizaje de los alumnos. Especialmente cuando existen varios grupos y varios profesores impartiendo la misma materia. Si no existiera una adecuada planeación, sería difícil comparar y evaluar el impacto de los programas de estudio.
- ⊕ Sirve para tener una retroalimentación acerca de si están siendo adecuadas las estrategias y materiales empleados durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. .
- ⊕ A los profesores / capacitadores que cuentan con poca experiencia les facilita su tarea docente, sobre todo si toman en cuenta las sugerencias de los docentes más experimentados al momento de elaborar su plan.
- ⊕ Por parte de los estudiantes, se asegura que recibirán la información pertinente y desarrollarán habilidades y destrezas gracias a los estímulos acordes con los dominios de conocimiento de la materia.
- ⊕ Facilita proponer tareas adecuadas a las posibilidades de los alumnos

Además el hecho de contar con una adecuada planeación didáctica nos ayudará a evitar, en la medida de lo posible:

- ☒ La inconexión entre las necesidades de los alumnos, las de la sociedad y las de los contenidos programáticos
- ☒ El contar con una enseñanza desorganizada que no aporte absolutamente nada al estudiante o capacitando
- ☒ El abuso de la técnica expositiva que puede llegar a ser aburrida y monótona
- ☒ La falta de jerarquía y unidad de los contenidos
- ☒ El aprendizaje memorístico, desafortunadamente, tan empleado actualmente como única estrategia de enseñanza por parte de los docentes y capacitadores.
- ☒ El incumplimiento de objetivos
- ☒ Una incorrecta distribución del tiempo

1.3.3 Plan de curso, de unidad, de clase

Una vez analizada la importancia de la planeación educativa, veamos cómo es que podemos llevarla al efecto, por medio de la elaboración de los programas de estudio ²¹. Con respecto a estos últimos diremos que existen tantos como instituciones educativas podemos encontrar. En un extremo se encuentran aquellos colegios que no cuentan con programas de estudio de ningún tipo; sólo le indican al profesor el nombre de la materia y le piden que la imparta como él prefiera. Esto tiene, por supuesto, efectos contraproducentes. Uno de ellos es que se propicia una terrible desigualdad en la formación de los alumnos, dependiendo del profesor con quien hayan llevado la materia. Otro es que se propicia el abuso o desentendimiento, por parte de algunos docentes, los cuales, al no tener ningún control, hacen lo que quieren. En otro extremo se encuentran aquellas instituciones educativas que le piden al docente una carta descriptiva en donde indiquen, hora por hora, los temas que debe ver y la forma en que serán impartidos, con lujo de detalles. Esta práctica se complementa con inspecciones, por parte de algún

²¹ Cabe hacer una diferencia entre el plan de estudios y el programa de estudios. Mientras el primero consiste en la planeación general de toda una carrera o nivel escolar, el segundo se refiere únicamente a la planeación de una materia.

coordinador o directivo, quienes supervisan continuamente que efectivamente los maestros cumplan con el programa al pie de la letra.

Esta costumbre la fundamentan en la convicción de que es importante que todos los egresados de la institución adquieran los mismos conocimientos. Asimismo se sustenta en una desconfianza radical respecto de las capacidades del docente al que, más que como formador, se le concibe como un maquilador de los programas diseñados por otros. Ahora bien, entre estos dos extremos existe una gran variedad de costumbres en relación con lo referente a la planeación de la enseñanza. Algunas escuelas entregan a sus profesores únicamente la lista de los temas que deben ser estudiados; otras entregan solamente la carátula o portada de la materia, en la que indican los objetivos generales, los principales temas y la bibliografía básica; en otras se les pide a los catedráticos que imparten la misma materia, que se pongan de acuerdo y elaboren conjuntamente el programa de estudios²²; en otras se entrega al profesor, como guía únicamente, el programa elaborado por otro docente que impartió anteriormente esa materia, etc.

El planeamiento de la enseñanza comprende tres formas de hacerla efectiva. Estas son: plan de curso, plan de unidad y plan de clase. Veamos a continuación a qué se refiere cada una de ellas.

1.3.3.1 Plan de curso

El plan de curso “consiste en la previsión global de todos los trabajos que el profesor y sus alumnos han de realizar durante el periodo lectivo”²³. Tenemos que partir del supuesto de que en un plan de curso se trazan las líneas generales del trabajo a desarrollar; para descender a detalles de este trabajo, se cuenta con el plan de unidad y, en mayor grado de especificidad, con el plan de clase.

²² Lo que se denomina “currículo coordinado” y que puede ser mucho más enriquecedor puesto que cuenta con el punto de vista de las academias de profesores,

²³ NERICI. Op.cit. p.90

El plan de curso pretende hacer una distribución adecuada del tiempo y del trabajo para asegurar que, mediante el ritmo establecido, se logren alcanzar los objetivos de aprendizaje propuestos. Normalmente suele elaborarse al inicio del curso, una vez que se ha aplicado la evaluación diagnóstica²⁴ a los alumnos, y realizado además las investigaciones necesarias sobre el medio en que van a trabajar, así como los recursos con los que se cuentan. Aunque existen variados modelos del plan de curso, propuestos por diversos autores, se sugiere que este plan no se sujete a un esquema riguroso, pero sí incluir por lo menos, los siguientes elementos:

- Datos generales: nombre de la materia, tipo (teórica, práctica, taller, laboratorio, seminario, etc.), número de créditos que tiene asignados, número de horas de clase por semana, carrera y semestres en que se imparte.
- Objetivos generales del curso
- Contenidos de aprendizaje
- Metodología en general
- Recursos didácticos
- Actividades extraclase
- Sistema de evaluación
- Bibliografía (básica y de consulta)

Para el buen desenvolvimiento del plan de curso, éste debe constar de tres momentos: vertical, horizontal y de coordinación.

- *Momento vertical.* Es aquél en donde se indican las unidades temáticas y el número de clases correspondientes a cada una de ellas
- *Momento horizontal.* Aquél donde se determinan en forma general, la extensión y profundidad deseadas para cada unidad

²⁴ Esta evaluación se aplica al inicio del curso o de cada unidad, si se considera conveniente, y sirve para determinar si los alumnos poseen los requisitos necesarios para iniciar el estudio del curso.

- *Momento de coordinación.* Se refiere a la interrelación de las disciplinas por parte de los profesores. Esta coordinación de disciplinas exige reuniones periódicas de los docentes para que los trabajos en común sean planteados con la mayor objetividad.

Con relación al plan de curso, el docente podría preguntarse a sí mismo:

1. ¿Qué puntos quedaron sin desarrollar en el transcurso del año/ curso?
2. ¿Qué actividades fueron perjudicadas por un exceso de obligaciones?
3. ¿Qué actividades quedaron postergadas y cuáles merecerían mayor atención?
4. ¿Me equivoco al pensar que los alumnos participan más en la clase?
5. ¿Los contenidos elegidos tienen una verdadera funcionalidad?
6. Si yo fuese quien tuviera que estudiar la materia que imparto, quedaría satisfecho con el desarrollo que le estoy dando?
7. ¿Estoy yo mismo convencido de que mi acción didáctica satisface las exigencias de aprendizaje de mis alumnos?

1.3.3.2 Plan de unidad

El plan de unidad es la previsión del trabajo de una fase determinada del curso que integra aspectos afines alrededor de un tema central. El hecho de que una materia o curso se organice en unidades proporciona un beneficio para el maestro, quien podrá ir ajustando su planeación de acuerdo con cada una de ellas; y también para el alumno, quien podrá organizar mentalmente todos los conceptos afines integrados en una unidad.

El plan de unidad no se elabora al inicio del curso²⁵, sino hasta que ésta se encuentra próxima a llevarse a cabo, esto con la finalidad de tomar en cuenta el desempeño que han tenido los alumnos, el ritmo de trabajo que han mantenido, etc., para su planeación.

En la planeación de una unidad didáctica conviene tomar en cuenta los siguientes aspectos:

²⁵ Salvo la primera unidad

- ▣ Objetivos particulares
- ▣ Contenido (temas y subtemas)
- ▣ Tiempo disponible
- ▣ Procedimientos ²⁶
- ▣ Organización del grupo
- ▣ Recursos materiales
- ▣ Evaluación
- ▣ Bibliografía

Si se observan estos aspectos, podrá notarse que existe una coincidencia con los señalados en el plan de curso. Esto se debe a que la unidad temática constituye también un ciclo, aunque de menor alcance en cuanto a tiempo y contenido se refieren.

Es preciso insistir en que haya una breve verificación del aprendizaje al término de cada unidad; “ella es necesaria para posibilitar las rectificaciones que sean necesarias antes de encarar el estudio de una nueva unidad” ²⁷

1.3.3.3 Plan de clase

El plan de clase procura llevar a efecto lo propuesto en el plan de unidad. Al referirnos a la clase, la entendemos como una unidad psicológica en donde el alumno alcanza un objetivo de aprendizaje. Como los objetivos que se pretenden alcanzar durante una clase son muy específicos y, por lo tanto, de conductas observables, pueden planearse con detalle las actividades que se realizarán para conseguir esos objetivos.

Entre los principales elementos del plan de clase tenemos los siguientes:

- ▣ Objetivos específicos

²⁶ Se ha sustituido el dato de metodología por el de procedimiento debido a que el método señala lineamientos generales propios para un plan de curso, en cambio los procedimientos señalan maneras más concretas de ir por el camino señalado por el método.

²⁷ NERICI., Op.cit. p.187

- ▣ Duración de la clase
- ▣ Indicación del tema de la clase
- ▣ Técnicas a aplicar²⁸
- ▣ Recursos didácticos
- ▣ Evaluación
- ▣ Bibliografía

Es preciso insistir en que ninguno de los planes descritos anteriormente debe sujetarse a un esquema rígido, que lejos de permitir una adecuada planeación consciente del proceso de enseñanza, se convierta en un trámite burocrático que en nada beneficie al educando.

1.3.4 Enfoques pedagógicos de la planeación de clase de diversos autores

Una vez descritos los diferentes tipos de planes que existen nos centraremos en los distintos enfoques que sobre la planeación han realizado investigadores que han destacado por sus propuestas sobre planeación educativa.

1.3.4.1 Enfoque de J. Stoner

Aunque Stoner no es formalmente pedagogo, sino administrador, ha aportado importantes observaciones con respecto a la planeación. El presenta, desde su campo de acción, elementos muy bien delimitados para poder desarrollar una mejor planeación de las actividades.

²⁸ No se incluye el aspecto de método puesto que ya se ha señalado en el plan de curso. Aunque los procedimientos aparecen en el plan de unidad, aquí se incluirá la forma más detallada en que se llevarán a cabo.

Establecer cuatro pasos básicos. Puesto que la administración puede aplicarse universalmente, esos cuatro pasos pueden adaptarse a todas las actividades de la planeación, en cualquier ámbito y nivel de organización.

1. **Establecer metas:** La planeación comienza con las decisiones acerca de lo que la organización necesita o quiere. Al determinar las prioridades y ser específicos respecto a los objetivos, les permitirá canalizar sus recursos con eficacia
2. **Definir la situación actual.** Sólo después de analizado el estado actual pueden trazarse los planes para descubrir el progreso. ¿A qué distancia te hallas de las metas de la institución? ¿De qué recursos dispones para alcanzarlas?
3. **Identificar las ayudas y barreras de las metas.** Aunque difícil de hacer, el hecho de prever las situaciones, problemas y oportunidades futuras es parte esencial de la planeación.
4. **Desarrollar un plan (conjunto de acciones) para alcanzar las metas.** Esta última etapa en el proceso requiere de varias acciones alternas, así como evaluarlas y escoger entre ellas la más idónea (o por lo menos una satisfactoria) para llegar a las metas deseadas.

Una vez establecido el conjunto de acciones para alcanzar las metas, será importante realizar una nueva revisión con el fin de mejorar el plan, ya que ésta ayudará a eliminar lo que resulte inapropiado. Para establecer las implicaciones de cada alternativa, quien planea debe plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Cómo satisface el objetivo cada una de las actividades?
- ¿En qué forma afecta cada actividad a otras actividades o planes?
- ¿Son unas alternativas más complejas que otras?
- ¿Qué tan flexibles son?

- ◆ ¿Qué aceptación tiene cada actividad en los participantes?
- ◆ ¿Cuáles son los requerimientos de cada actividad, en cuanto a la utilización de los recursos existentes o la necesidad de obtener otros nuevos?
- ◆ ¿Cómo sería la relación pérdida-utilidad en cada actividad? ¿Y cómo la relación utilidad-inversión?

La propuesta de Stoner, a pesar de que se desarrolla en el campo de la administración, plantea puntos muy importantes que vale la pena retomar y comparar con los demás autores aquí presentados.

Veamos a continuación otras propuestas de pedagogos y psicólogos educativos para poder comparar sus propuestas.

1.3.4.2 Enfoque de R. F. Mager

Cuando se planifica un tema o curso, es necesario lograr la consistencia interna entre tres importantes componentes: objetivos; métodos, materiales, medios y actividades; y evaluación del desempeño. Estos puntos hacen más fácil mantener “en la mira” todo el plan y quien planifica no se pierda en divagaciones.

Mager expresa una guía para la planeación de una clase en 3 puntos clave expresados en forma de preguntas, acompañados cada uno por una sugerencia de respuesta.

PREGUNTA		RESPUESTA
1	¿Cuál es mi objetivo? (En esta sesión...)	Enunciar el objetivo de ejecución de la lección, indicando lo que los estudiantes podrán hacer al dominarla
2	¿Cómo lo conseguiré? (Cómo lograr el objetivo)	Elegir métodos, materiales y ejercicios para poner en práctica los acontecimientos de la enseñanza y

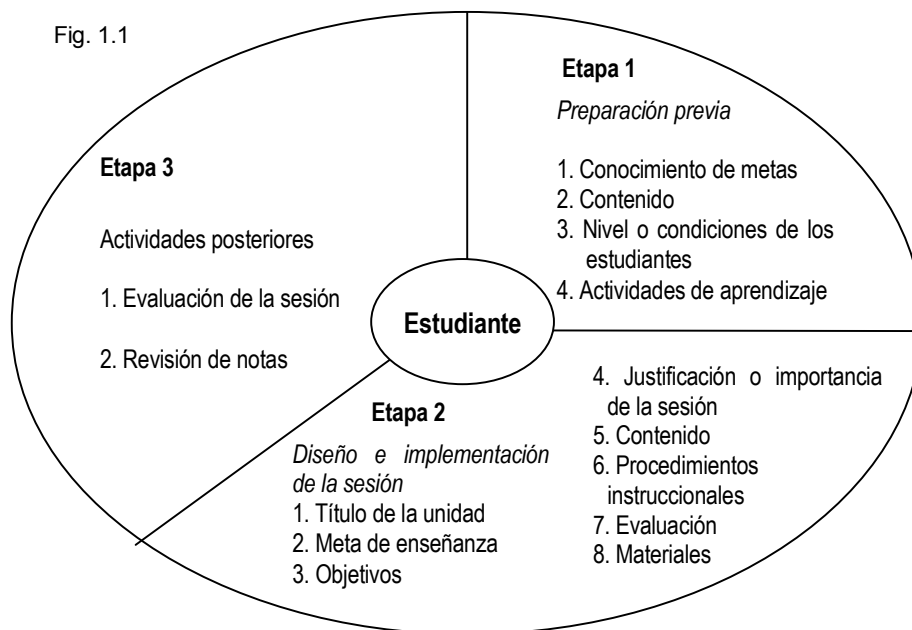
		las condiciones para cada capacidad subordinada
3	¿Cómo sabré que lo he logrado? (Objetivo alcanzado)	Administrar una prueba adecuada o hacer alguna otra evaluación de desempeño, para determinar cuándo los estudiantes han alcanzado el objetivo

Pueden usarse estas preguntas y sus respuestas cuando se planea una sesión y se verifica un plan. Esta estructura contribuye a verificar la correspondencia entre lo que ha de enseñarse y el objetivo de la lección.

1.3.4.3 Enfoque de D. Orlich

La siguiente propuesta, presentada por Orlich establece la planeación bajo tres etapas que se vinculan directamente al estudiante. Es importante destacar que tanto la preparación previa de los contenidos, así como el diseño e implementación de la sesión y las actividades posteriores son trabajados bajo un solo eje directriz: el alumno es la pieza fundamental sobre la cual se desarrolla la planeación

Fig. 1.1



Además de su planteamiento de clase, Orlich propone una guía para llevar un seguimiento de la planeación de la sesión que puede resultar una gran ayuda.

Ejemplo de formato de Plan de Clase:

- ♦ **Materia:** _____ **Facilitador:** _____
- ♦ **Unidad/ tópico de la sesión:** _____
- ♦ **Objetivos:** _____
- ♦ **Justificación o importancia de la sesión:** _____
- ♦ **Habilidades cognitivas por desarrollar:** _____
- ♦ **Materiales y habilidades:** _____

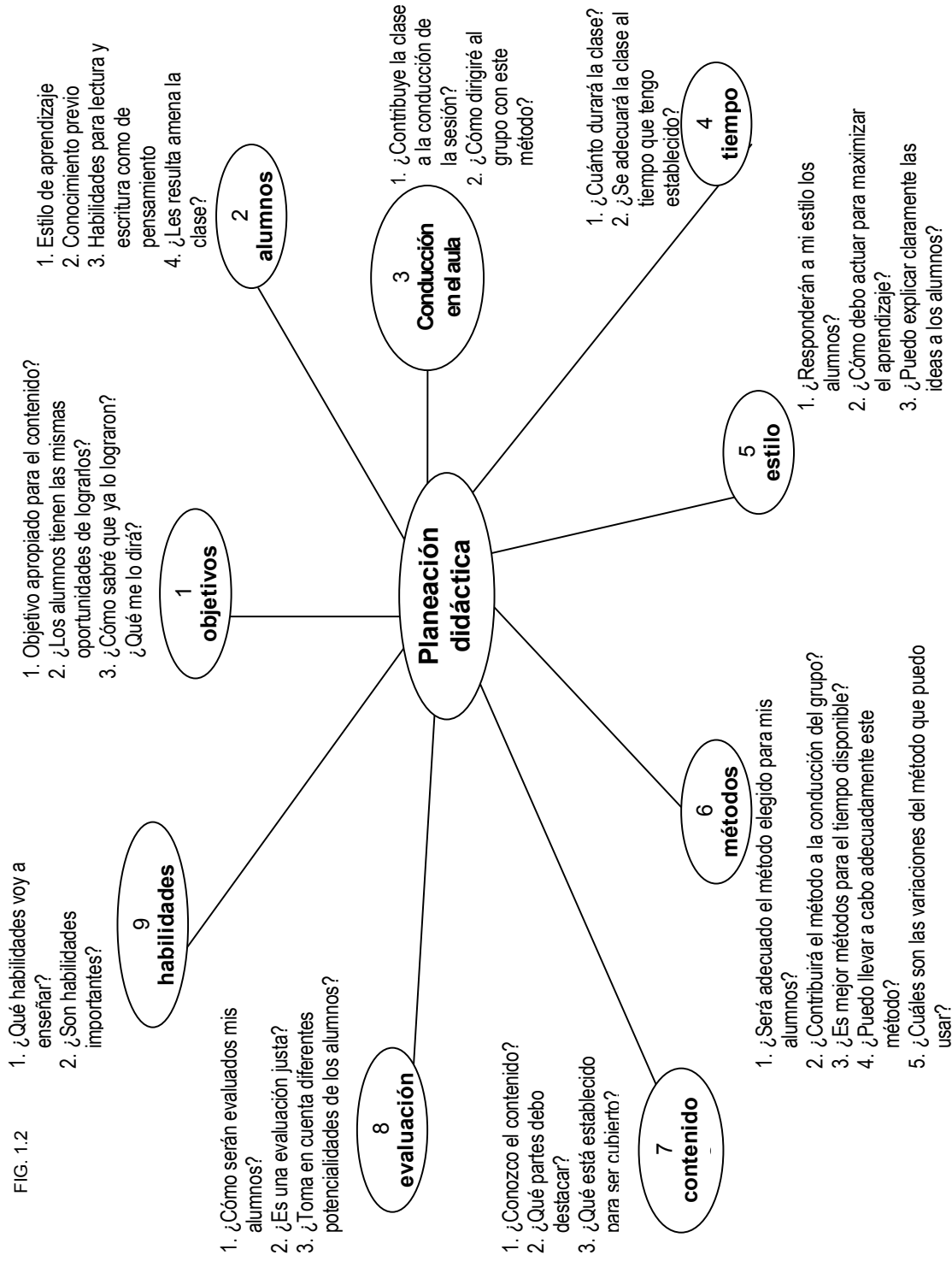
1. Experiencia motivadora o inicial	5. Práctica guiada
2. Información o contenido de la sesión	6. Evaluación formativa
3. Técnicas de presentación	7. Práctica independiente
4. Modelado	8. Evaluación

1.3.4.4 Enfoque de J. Cooper

De una forma más explícita, Cooper diseña su propuesta con elementos clave que marcan de manera detallada los pasos que deben seguirse para elaborar un plan de clase. Podemos remarcar que cada elemento de este esquema es apoyado por aspectos incorporados en forma de pregunta, para facilitarle al capacitador su labor.

Cooper incluye ahora aspectos como estilo, tiempo y métodos que hacen que la planeación sea más enriquecedora, sobre todo, que contemple aspectos que en la práctica se convierten en puntos débiles que propician la falta de cumplimiento del plan de sesión.

Martha Josefina Calderón de las Heras



1.3.4.5 Enfoque de Imideo G. Nèrici

Para este pedagogo italiano el tiempo es un factor que no se debe perder de vista al momento de planear la sesión. Afirma también que su elaboración no crea la obligación de cumplirlo fielmente, sin alejarse de su esquema, sino que, por el contrario, según sean las circunstancias, el capacitador debe ser flexible ante los imprevistos. Nèrici establece que el plan de clase debe constar de tres partes:

- ➔ Preparación de las condiciones para la realización de los objetivos previstos
- ➔ Acción para alcanzar los objetivos, desenvolvimiento del tema con participación de los alumnos.
- ➔ Trabajo en torno de los objetivos.

Debe existir cierta proporción entre las partes de una clase. No puede consumirse todo el tiempo en la preparación de las condiciones para llevar a cabo los objetivos que se que se dedique por completo a la presentación del nuevo tema.

El esquema que Nèrici presenta como los pasos que han de seguirse es el siguiente:

- ⊙ **Encabezado:** donde se establecen los datos generales de la materia
- ⊙ **Objetivos**
- ⊙ **Motivación:** donde se debe utilizar alguna actividad corta que sirva “de gancho” para atrapar la atención de los alumnos y que al mismo tiempo sea un vínculo de articulación con el contenido del tema
- ⊙ **Desarrollo de la sesión:** en este punto se efectuará una revisión de la sesión anterior en coordinación con los conocimientos previos del alumno, se presenta el nuevo tema y se realiza una síntesis del mismo.
- ⊙ **Procedimientos didácticos:** donde intervienen las técnicas de enseñanza que se van a emplear en el aula, el material didáctico que se utilizará, las actividades previstas

para los alumnos, la fijación y verificación²⁹ del aprendizaje y las tareas que ayuden a reforzar el conocimiento.

- ⊙ **Notas complementarias:** que apoyarán el aprendizaje, tales como el enriquecimiento del vocabulario, propiciar la reflexión entre alumnos con preguntas motivadoras, revisar los asuntos pendientes para la próxima sesión y aportar notas bibliográficas y libros que puedan enriquecer el tema.
- ⊙ **Críticas a la clase:** este punto es muy significativo porque sirve de catalizador y evaluación para el diseño: ¿qué se omitió?, ¿porqué motivo?, ¿qué hay que pasar para la siguiente sesión y qué debe ser reelaborado?, ¿cómo mejorar la sesión? Y finalmente las observaciones y sugerencias acerca del desarrollo de la sesión.

Un ejemplo del formato de plan de clase que diseña Nèrici es el siguiente:

- Curso: _____ Unidad: _____
- Subunidad (tema de la clase): _____
- Duración: _____
- Desarrollo:
 - a) Articulación con la clase anterior:
 - b) Clase propiamente dicha:
 - c) Motivación de la clase:

Objetivos	Contenido desarrollado	Estrategia instruccional			Evaluación	Indicación bibliográfica
		Material didáctico	Métodos y técnicas de enseñanza	Fijación del aprendizaje		

²⁹ La fijación del aprendizaje consiste en la retención de datos, informaciones, actitudes, hábitos y habilidades. Por su parte, la verificación del aprendizaje es el proceso de comprobación de lo que el alumno aprendió y se hace con posterioridad a un periodo de enseñanza o de estudio. (Cfr. NERICI. Op.cit. pp. 255 y 511)

1.3.4.6 Enfoque de M. Pansza y A. Díaz Barriga

Estos dos pedagogos mexicanos han realizado investigaciones en materia de educación y también sobre planeación didáctica, cada uno muestra sus propuestas sobre la planeación de los contenidos dentro del aula y sus aportaciones al trabajo docente:

Pansza García aborda la planeación desde el enfoque de la Didáctica crítica. Denomina como *situaciones de aprendizaje* a todo aquello que se realiza dentro del aula y significa un conjunto de objetivos, contenidos, procedimientos, técnicas y recursos didácticos que son generadores de experiencias que promueven la participación de los alumnos en su propio proceso de conocimiento. El formato de plan de clase que propone es el siguiente:

Ejemplo de formato de plan de clase de Pansza García

Objetivos terminales				Curso: _____
				No. de horas: _____
				Año escolar: _____
				Institución: _____
Objetivos específicos	Medios de enseñanza	Actividad	Tiempo	bibliografía
1.1				
1.2				
1.3				

A partir de un modelo centrado en objetivos, Díaz Barriga propone elaborar una matriz, en cuya parte superior se anoten los datos generales de identificación y se le divide en siete columnas que contienen las siguientes etapas:

1. Tema
2. Subtema
3. Objetivos
4. Evaluación
5. Método y/ o técnicas de enseñanza

6. Experiencias de aprendizaje

7. Observaciones y bibliografía

Díaz Barriga muestra una ordenación de elementos para elaborar un plan de clase en siete pasos:

- ☐ Diagnóstico de necesidades
- ☐ Formulación de objetivos
- ☐ Selección de contenidos
- ☐ Organización de la materia
- ☐ Selección de actividades de aprendizaje
- ☐ Organización de actividades de aprendizaje
- ☐ Determinar qué se va a evaluar

Una vez determinados los propósitos de la totalidad del curso y las nociones básicas que se propician, se pueden precisar los resultados o productos del aprendizaje, que permitan integrar la información a lo largo de un curso en relación con una problemática, ya sea teórica o práctica.

Podemos concluir señalando que en el proceso de planeación se distinguen dos grandes fases: la de preparación y la de ejecución. No existe un diseño único que garantice el éxito del desarrollo de una sesión de aprendizaje. Todas las propuestas permiten explotar los recursos con que se cuenta, pero lo importante es que se combinen tantos elementos como el capacitador crea conveniente para desarrollar una estructura que sirva para planear una sesión.

Retomando un poco los elementos medulares que los diferentes autores plantean en sus propuestas, podemos concluir lo siguiente:

- * Se debe tomar en cuenta las metas institucionales y administrativas del lugar donde se labora

- * Es recomendable realizar un diagnóstico del grupo para conocer las expectativas de los alumnos con respecto al curso, el compromiso con el capacitador, sus proyecciones a futuro, entre otros.
- * Es indispensable planear con base en los alumnos, el estilo de enseñanza del capacitador y el contexto que rodea a ambos.
- * Es importante establecer las habilidades que se desean desarrollar
- * Se deben definir las actividades que se realizarán dentro del aula, los métodos, técnicas y tiempos disponibles.
- * Conocer los recursos disponibles
- * Y finalmente, realizar una evaluación, de forma continua.

1.4 EVALUACIÓN DE LA ENSEÑANZA

Nadie puede negar el hecho de que nos encontramos en un mundo cambiante en donde los conocimientos van quedándose obsoletos con mayor rapidez, y las escuelas, empresas e instituciones educativas, tienen que estar revisando constantemente sus programas de estudio y de capacitación y desarrollo de recursos humanos, con el propósito de actualizarlos.

Hablar de evaluación, es introducirse en un campo casi siempre complejo. Cabe destacar que la evaluación no es privativa de la educación o de la capacitación, puede presentarse en cualquier disciplina o rama del saber humano. Veamos a continuación qué entendemos por evaluación.

1.4.1 Definición de evaluación

A continuación examinaremos tres definiciones que nos pueden ser de utilidad.

El Diccionario de las Ciencias de la Educación la define como la “actividad sistemática y continua, integrada dentro del proceso educativo, que tiene por objeto

proporcionar la máxima información para mejorar este proceso, reajustando sus objetivos, revisando planes y programas, métodos y recursos y facilitando la máxima ayuda y orientación a los alumnos”³⁰.

Por su parte Daniel Stufflebeam nos dice que: “evaluar significa proporcionar información a través de medios formales, tales como criterios, mediciones y estadísticas, que sirvan como bases racionales para la formulación de juicios en las situaciones de decisión.”³¹.

Para Kaufman evaluar es: “establecer la diferencia entre lo que debería ser y lo que es”³² para someterlo a un análisis sistemático y seleccionar la mejor alternativa de solución.

De estas tres definiciones podemos apuntar lo siguiente: primero, que la evaluación es un actividad sistemática y continua, puesto que se encuentra en constante movimiento. Segundo, que nos proporciona información, datos, opiniones, puntos de vista, etc. con respecto al proceso educativo o de capacitación. Tercero, que el propósito de la evaluación es para tomar decisiones, tendientes a aumentar, disminuir, replantear o incluso eliminar un procedimiento, una estrategia o alguna técnica empleada dentro del proceso educativo.

Es importante mencionar que la evaluación debe relacionarse con lo que se ha planeado, es decir, para evaluar algo, por ejemplo, un curso de capacitación, antes y necesariamente, debió haberse planeado dicho curso, de acuerdo con lo que vimos anteriormente³³, por lo cual suele basarse en los objetivos.

³⁰ Apud. REZA TROSINO, Jesús Carlos. “Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones” p.99

³¹ IBID. p. 100

³² KAUFMAN, Roger. “Planificación de sistemas educativos” p. 102

³³ Vid. supra. p.28 1.3 “Planeación de la enseñanza”

1.4.2 Consideraciones a la evaluación

Antes de continuar es necesario hacer un alto y señalar algunas consideraciones importantes con respecto a la evaluación.

1. La evaluación debe relacionarse con la planeación de la enseñanza, es decir, para evaluar algo, antes, -y necesariamente- debió haberse planeado.
2. Debe permitir la medición tanto cuantitativa como cualitativa de aquello que se está evaluando.
3. Debe ser útil para establecer medidas correctivas o preventivas, con la finalidad de corregir los errores que pudieran haberse cometido, o diferencias con lo esperado.

1.4.3 Momentos de la evaluación

La evaluación del aprendizaje puede aplicarse al inicio del programa de capacitación (previa o diagnóstica), durante el desarrollo (formativa o intermedia) y al final (sumaria).

1.4.3.1 Evaluación previa o diagnóstica.

Se realiza al inicio del proceso de enseñanza-aprendizaje. Permite verificar el verdadero nivel de conocimiento de los participantes con relación al tema a tratar. Sus principales funciones son: detectar el nivel real con que cuentan los alumnos dentro de un proceso educativo o de capacitación, determinar carencias de conocimiento acerca del tema en cuestión, que puedan obstaculizar su proceso normal de aprendizaje, observar los conocimientos previos que el alumno posea para ajustar el programa a sus necesidades y expectativas.

1.4.3.2 Evaluación formativa

Se efectúa durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, su propósito es detectar deficiencias o desviaciones en los objetivos de aprendizaje. No pretende poner calificaciones o etiquetas a los participantes, más bien busca detectar debilidades, errores y deficiencias de éstos, durante su proceso educativo. Esta evaluación busca retroalimentar al capacitando y al instructor con relación al proceso de capacitación para detectar y corregir errores, enseñarle al instructor la situación grupal e individual de sus participantes, decidir caminos que busquen mejorar el proceso y percibir aquellos aspectos que no han sido desarrollados lo suficientes y que puedan afectarlo. En este punto será necesario verificar si es necesario detenerse a revisar algunos temas en los cuales haya habido confusiones, errores y lagunas, o bien, proseguir con el programa previsto. Los instrumentos que se pueden emplear para revisar el avance son: cuestionarios y pruebas objetivas.

1.4.3.3 Evaluación sumaria

Esta se lleva a cabo al finalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su objetivo principal consiste en valorar las conductas que se observen en el participante al final del proceso, certificar que se han alcanzado los objetivos propuestos y hacer una recapitulación o integración del aprendizaje. Sus funciones principales son: mostrar al participante su nivel de conocimientos con relación a un tema, mostrar al instructor el grado de aprovechamiento de su grupo, con el afán de revisar los contenidos, materiales y métodos de enseñanza. Los instrumentos a emplear serán los mismos que en el tipo anterior.

A continuación veremos algunos ejemplos de pruebas que puede elaborar el instructor para evaluar su capacitación y en el siguiente capítulo se analizará todo lo referente al proceso de capacitación.

1.4.4 Tipos de pruebas o exámenes que pueden aplicarse en un curso ³⁴

Tipo de pregunta	Características principales	Aprendizaje que se puede valorar	Ejemplos	Recomendaciones
De ensayo	Consiste en preguntarle al capacitando una descripción del proceso que se piensa evaluar. Por regla general se le solicita una introducción, el desarrollo y conclusiones. Presenta dificultades para su calificación ya que depende en gran manera del criterio del evaluador.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de materiales originales ▪ Interrelación de conocimientos ▪ Análisis y formulación de juicios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escriba un ensayo de dos páginas sobre la importancia de la capacitación en su empresa. ▪ ¿Qué estrategia de acción propondría para promover y consolidar la organización de grupos marginados? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe implicar la creación de algo nuevo que se derive de lo aprendido ▪ Elaborar un modelo esquemático de respuestas que sirva de guía piloto y como base para corregir las respuestas. ▪ Expresar las preguntas de tal forma que no dé oportunidad de tergiversar su interpretación. ▪ Incluir en la pregunta indicaciones sobre los aspectos a los que se dará valor y los que son irrelevantes.
De respuesta restringida	Son preguntas abiertas que limitan y uniforman la respuesta esperada al dar indicaciones sobre su contenido (qué aspectos) o su forma (extensión, organización, etc.) Se puede elaborar un número mayor de preguntas que en las de ensayo Si se elabora un modelo de respuesta, o se precisa bien la pregunta, es de fácil calificación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interpretación de datos o principios y su aplicación en áreas específicas ▪ Descripción de métodos y procedimientos ▪ Explicación de relaciones causa-efecto ▪ Análisis y formulación de conclusiones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escriba tres hipótesis que expliquen la emigración de las aves en verano ▪ Describa en un breve párrafo las causas y consecuencias de la guerra de Independencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitar y estructurar la pregunta hasta que quede claramente definida la respuesta deseada: contenido y/o forma ▪ Indicar el tiempo aproximado que puede llevarse la elaboración de la respuesta a modo de sugerencia ▪ Disminuir la extensión del contenido para poder aumentar el número de preguntas ▪ Elaborar un modelo de respuesta

³⁴ Cfr. PINEDA MOCTEZUMA, Angélica. "Evaluación del aprendizaje. Guía para instructores". pp. 32 - 34

Tipo de pregunta	Características principales	Aprendizaje que se puede valorar	Ejemplos	Recomendaciones
De respuesta breve y complementación	<p>Son proposiciones incompletas o interrogantes que se completan aportando un término o frase específica cuyo conocimiento se busca comprobar.</p> <p>Requiere poco tiempo para responder y calificarse.</p> <p>Se corre el riesgo de caer en la adivinación o de que haya varias respuestas correctas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimientos de definiciones, acontecimientos, reglas, señales, clasificaciones, etc. ▪ Solución correcta a problemas matemáticos o de química, sin que importe el procedimiento por el que se obtiene el resultado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El ciclo de gestación del ser humano, tiene una duración de ___ meses. ▪ El iniciador de la Independencia de México fue el cura: _____ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incluir la información esencial ▪ La respuesta esperada debe ser breve y definida, no prestarse a múltiples respuestas ▪ Evitar copiar frases textuales ▪ Preferir las preguntas directas a las frases incompletas
Respuesta alternativa	<p>Consiste en aseveraciones o enunciados que deben calificarse con una de dos opciones.</p> <p>Se presenta el riesgo de caer en aseveraciones muy obvias o complicadas y las posibilidades de adivinar son de un 50%</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de la exactitud o velocidad de aseveraciones ▪ Identificar relaciones causa-efecto ▪ Distinguir hechos de opiniones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cristóbal Colón V F conquistó Tenochtitlan ▪ La primera V F etapa de la Administración es la planeación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitar usarla para comprobar información trivial ▪ Redactar las proposiciones en términos afirmativos ▪ Incluir sólo una propuesta por frase ▪ Evitar palabras que confundan, siempre, nunca, todos, algunos, etc. ▪ Evitar copiar frases textuales
De apareamiento	<p>Consiste en dos columnas paralelas estructuradas de forma que se pueden relacionar los elementos de una con los de la otra, de acuerdo con un criterio específico.</p> <p>Son de fácil construcción y calificación. Se debe tener cuidado de que se encuentre la respuesta correcta por eliminación de las incorrectas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Localización de partes en dibujos o esquemas ▪ Cuando es necesario establecer asociaciones o relaciones como: vocablos con definiciones, símbolos con conceptos, partes con funciones, objetos con clases, etc. 	<p>Escriba en el paréntesis de la izquierda el número que corresponda al concepto de la columna derecha</p> <p>() 1492 a) Año en que se descubrió América</p> <p>() 1810</p> <p>() 1483 b) Año de la independencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construir grupos en que los elementos y relaciones sean en cada uno, del mismo tipo y naturaleza. ▪ Incluir de cinco a seis por serie ▪ Proponer un número mayor de respuestas que de premisas ▪ Evitar las "pistas" o claves ▪ Incluir toda la serie en una sola hoja ▪ Dar instrucciones claras de la forma de responder

Martha Josefina Calderón de las Heras

Tipo de pregunta o jerarquización	Características principales	Aprendizaje que se puede valorar	Ejemplos	Recomendaciones
<p>De ordenamiento o jerarquización</p>	<p>Consiste en una serie de elementos o datos que se deben ordenar de acuerdo con el criterio que se indica. Presenta dificultades para su calificación; debe seguirse alguno de estos procedimientos:</p> <p>a) Considerar un acierto por toda la serie ordenada correctamente</p> <p>b) Considerar como acierto cada par sucesivo bien ordenado; los extremos constituyen otro par.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ordenamiento lógico o cronológico de procedimientos, procesos, operaciones o acontecimientos. ▪ Establecimiento de secuencias ▪ Jerarquización ▪ Discriminar posiciones 	<p>Ordene cronológicamente los siguientes hechos históricos numerándolos del 1 al 5, en donde 1 es el evento más lejano y 5 el más cercano.</p> <p>___ Invasión francesa</p> <p>___ Conquista de Tenochtitlan</p> <p>___ Porfiriatto</p> <p>___ Guerra cristera</p> <p>___ Independencia de México</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No mezclar en una misma lista elementos de distinta naturaleza o distractores ▪ Hacer una pregunta o serie diferente por cada secuencia a ordenar ▪ Establecer claramente el criterio conforme al cual ha de ordenarse ▪ Incluir un máximo de tres series por cuestionario

Martha Josefina Calderón de las Heras

Tipo de pregunta	Características principales	Aprendizaje que se puede valorar	Ejemplos	Recomendaciones
<p>De opción múltiple</p>	<p>Consiste en una pregunta directa y varias respuestas, de las que se debe elegir la correcta. Entre sus ventajas está el que se reduce la ambigüedad, tiene mayor confiabilidad. Su construcción es muy laboriosa ya que se debe probar varias veces y tener cuidado de incluir, además de la respuesta correcta, otras incorrectas. No se debe usar con personas de poca escolaridad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si se elabora adecuadamente se puede valorar una amplia gama de conocimientos : Conocimiento de términos y significados Conocimiento de hechos y significados Conocimiento de principios Interpretación de relaciones causa-efecto. 	<p>Marque con una X la respuesta que mejor responda a la pregunta que se hace:</p> <p>1. La fecha en que concluyó la Independencia fue: a) 27 de septiembre de 1821 b) 21 de septiembre de 1827 c) 21 de noviembre de 1827 d) 27 de noviembre de 1821</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para el contenido: Seleccionar el contenido de cada aseveración. Resumir en un texto breve el contenido sobre lo que se preguntará. ▪ Para la base de la aseveración:: Debe contener una idea completa, entendible. Evitar expresiones negativas y elementos que confundan o den claves sobre la respuesta correcta. ▪ Para los distractores: Su función es confundir al menos informado. Se recomienda incluir cuatro. Deben ser congruentes con la base de la aseveración y poseer un grado semejante dificultad o generalidad.. Distribuir las alternativas por azar.

Capítulo 2

El proceso de capacitación

*“El aprendizaje es más efectivo cuando es divertido”
Peter Kline*

Una vez sentadas las bases pedagógicas que requiere conocer cualquier persona que desee dedicarse a la capacitación, hablaremos en este segundo capítulo de lo que implica este proceso. Por ello definiremos qué se entiende por capacitación.

2.1 CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN

Antes de entrar de lleno al tema de la capacitación, señalaremos qué relación existe entre la educación y la capacitación. Para comenzar tenemos que una de las finalidades de la educación es que las personas obtengan los conocimientos necesarios y desarrollen las habilidades y destrezas necesarias para desarrollar al máximo sus potencialidades con la finalidad de llevar una vida más plena y desarrollar un buen papel como individuos dentro de la sociedad.

Por su parte, la capacitación está encaminada a la modificación de conductas muy concretas que deben satisfacer necesidades previamente definidas, por lo que el personal no sólo aprende a adquirir conocimientos y habilidades, sino también a aplicarlos, incorporarlos a su comportamiento y mejorar su desempeño. En el proceso de capacitación, el instructor es el responsable de establecer un clima de sinergia, de apertura y participación para que la gente comparta experiencias y tenga voluntad de escuchar a los demás y, a su vez, contribuir a que otros participantes encuentren un marco de referencia objetivo para resolver los problemas.

El maestro para su enseñanza se apoya entre otras cosas en el libro de texto, al leerlo y comprenderlo le ocupa tiempo no sólo en idear la forma como habrá de impartir sus conocimientos, sino también del análisis que hace el autor. En la capacitación empresarial, el instructor se apoya en manuales de instrucción los cuales, a diferencia de los libros de texto, sólo incluyen los criterios centrales y contienen elementos de práctica, dado que el tiempo en el aula es breve.

La educación formativa se dirige principalmente a los niños y jóvenes, mientras que la capacitación está dirigida a los adultos. Las motivaciones para el aprendizaje en los jóvenes son diferentes a las de los adultos. En general los niños y los jóvenes son más receptivos, muchas veces no saben para qué aprenderán ciertos temas, pero lo aprenden. Los adultos, en cambio, necesitan encontrar una razón para aprender, quizá sea lograr mayores posibilidades de desarrollo profesional y personal, un incremento en las ventas o en la producción, algún reconocimiento o simplemente buscar elementos para razonar más a fondo acerca de la línea a seguir para contribuir al mejoramiento de la empresa.

La capacitación bien administrada influye en la eficiencia de las organizaciones, porque repercute de manera directa en los temas centrales de la organización.

Mientras la capacitación se ocupa del rendimiento de los trabajadores en el sistema de las organizaciones, más precisamente, del desarrollo y mantenimiento de la capacidad de las personas que ocupan ciertos puestos para desempeñar sus funciones específicas en los sistemas existentes, la educación se ocupa del crecimiento y desarrollo general del individuo; sin embargo, la capacitación no se puede diferenciar estrictamente de la educación puesto que el proceso de enseñanza-aprendizaje que se da en ambas es similar, lo mismo que los métodos y técnicas empleadas en su realización. Por lo tanto, podemos decir que capacitación y educación están relacionadas aunque la primera se centra en la ejecución de tareas predeterminadas y la segunda en el desarrollo y adquisición de una madurez personal.

2.2 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

Una vez determinada la relación existente entre la educación y la capacitación, mencionaremos qué se entiende por esta última. Sin embargo, es conveniente aclarar algunos conceptos que intervienen – o llegan a confundirse- con lo que es la capacitación.

- **Adiestramiento:** “Es la enseñanza y/o aprendizaje de una operación de tipo mecánico”³⁵. El adiestramiento está destinado a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
- **Capacitación:** “Se refiere a un entrenamiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas”³⁶. Esta acción está destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlos para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.
- **Desarrollo.** Es la acepción más amplia, ya que “suma a lo anterior una conciencia de autodesarrollo, de tal manera que, dentro de una organización, el hombre sea el límite y no la propia organización”³⁷.

De acuerdo con estas tres definiciones podemos decir que el adiestramiento se imparte a los empleados, obreros, y en general, a aquel tipo de empleado que labora en un nivel ejecutorio, es decir, que no toma decisiones.

La capacitación, que puede incluir el adiestramiento, estará dirigida, por lo tanto, a todo el demás personal de una organización, especialmente a aquellos que toman decisiones; por ejemplo: vendedores, supervisores, jefes de sección o departamento, etc., ya que el resolver problemas, o bien, desarrollar oportunidades, requiere de: habilidades, conocimientos y experiencias para tomar decisiones. Ahora bien, por una parte el concepto de capacitación, se refiere al desarrollo de “aptitudes”, mientras que en adiestramiento se busca desarrollar “habilidades y destrezas”. La necesidad de adiestrar a los nuevos empleados o a los individuos que se promueven es evidente. Los empleados nuevos generalmente requieren de destrezas nuevas y además la motivación de los empleados recién contratados tiende a ser alta.

³⁵ JASMER ESCOBAR, Hugo. “Modelo de un curso teórico-práctico para supervisores de ventas en la industria químico-farmacéutica” p.11

³⁶ IBID.

³⁷ IBID.

La importancia de la correcta aplicación del adiestramiento, la capacitación y el desarrollo de personal en las empresas es clara, ya que involucra a todos los que participan en la producción de bienes y servicios en la obtención eficiente de los objetivos de la organización y de los miembros que la forman.

La productividad total de una organización no es sino la suma de la productividad individual de cada uno de los participantes de la misma. ¿Cómo puede desempeñarse alguien con efectividad si desconoce parcial o totalmente las actividades, deberes y responsabilidades que le impone el puesto en el que se desempeña? Ahora, por otro lado, no se pretende asegurar que necesariamente el personal bien adiestrado o capacitado, es garantía de alta productividad, más si no lo está, entonces será difícil lograrla.

Una vez analizado lo anterior podemos determinar que la capacitación se refiere a aquél medio educativo con que cuenta una empresa, basada en las necesidades reales de sus empleados, con la finalidad de satisfacer dichas necesidades, proporcionando conocimientos que les sean útiles para la formación de actitudes y habilidades para el logro de los objetivos y metas que la empresa persigue.

De lo anterior deducimos que la capacitación dentro de la empresa no sólo abarca el aspecto educativo, sino también aquellos aspectos relacionados con el desarrollo de las habilidades de los empleados, así como el inculcar ciertas actitudes que giran en torno al aspecto administrativo de la empresa.

Para que la capacitación tenga éxito, deben ser cubiertos ciertos pasos de un proceso general. De acuerdo con Siliceo³⁸, el proceso más lógico de la función de capacitación es el siguiente:

³⁸ Cfr. ALVARADO NIETO, Marisol. "Perspectivas de la capacitación en la actualidad" (tesis), p.10

1. **Diagnóstico de necesidades.** Es la primera parte del proceso. Consiste en determinar las carencias de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de un individuo o grupo que les impide desempeñarse con efectividad en su puesto de trabajo. El diagnóstico, consiste entonces, en obtener estas carencias con el afán de eliminarlas y mejorar la productividad de la empresa y proporcionar un bienestar al trabajador.
2. **Diseño de planes y programas.** Una vez obtenido el diagnóstico, la siguiente etapa consiste en diseñar el plan, programas y cursos de capacitación tendientes a satisfacerlas. Estos niveles los podemos entender de la siguiente forma: a) el plan es la estrategia general a seguir, b) los programas son las tácticas específicas a seguir por áreas administrativas o productivas, por ejemplo: ventas, producción, finanzas, etc., c) los cursos se relacionan con puestos de trabajos o funciones específicas³⁹
3. **Diseño de los contenidos de los programas de capacitación.**
4. **Selección de los métodos que empleará el instructor para impartir el programa.**
5. **Evaluación del curso o programa.** Es el análisis entre lo diagnosticado, lo diseñado y lo operado con el propósito de revisar las posibles desviaciones y corregirlas.
6. **Retroalimentación de la capacitación.** Esto nos asegurará no sólo el seguimiento, sino también el éxito de la capacitación.

Koontz, por su parte nos señala que los programas no se ajustan a las necesidades de capacitación. Sino que éstos deben elegirse pensando en qué tanto satisfacen las necesidades personales y los objetivos de desarrollo tanto de los administradores como los de la empresa.

³⁹ REZA TROSINO., Op.cit. p. 24

2.3 TIPOS DE CAPACITACIÓN

Es importante que al aplicar un programa de capacitación se tome en cuenta su campo de acción, ya que existen programas aplicables sólo dentro de un puesto determinado, otros en todo un oficio, y algunos más que se refieren a toda una rama de la industria o del comercio.

Tenemos básicamente dos grandes tipos de capacitación: la directa y la indirecta. A continuación se procede a explicar cada una de ellas.

2.3.1 *Capacitación directa*

La capacitación directa se auxilia de diversos métodos, siendo los más importantes:

- | | |
|------------------|-------------------------------|
| a) clases | e) métodos de caso |
| b) cursos breves | f) cursos por correspondencia |
| c) becas | g) instrucción programada |
| d) conferencias | |

a) *CLASES*

La clase es uno de los métodos de capacitación más antiguos. Aunque muchas personas lo consideran algo anticuado en comparación con los nuevos sistemas de capacitación, sigue siendo uno de los más empleados.

Para que una clase tenga éxito, se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Debe motivar el interés del grupo
- Debe estar bien organizada y que sea lo suficientemente clara
- Debe seguir un buen desarrollo

- Debe estar bien presentada

Una buena clase debe motivar el interés del grupo y adaptarse a sus necesidades, estar bien planeada, bien presentada por un instructor que se preocupe por los intereses y necesidades del grupo, no debe sobrepasar el tiempo propuesto para su exposición.

b) *CURSOS BREVES*

Este tipo de capacitación se desarrolla en torno a un tema específico dentro de una materia más compleja.

c) *BECAS*

Este tipo de capacitación se efectúa fuera de la empresa, quien envía a sus empleados a tomar cursos a otras empresas, pero absorbiendo el costo de los mismos, lo cual se constituye como una prestación para los trabajadores.

d) *CONFERENCIAS*

Consiste en un grupo de personas que busca ideas, examinan y comparten datos e ideas, critican y prueban el conocimiento, y sugieren conclusiones con la finalidad de mejorar el desempeño de su trabajo. Tienen una duración de 1 a 2 horas por lo general.

Para que este método tenga buen resultado, se requiere que los participantes contribuyan con sus propias ideas y experiencias al acervo de ideas y experiencias del otro.

e) *MÉTODO DE CASO*

Este método es muy efectivo, sobre todo en la enseñanza de los aspectos administrativos, dando un magnífico resultado a la capacitación dentro de las empresas donde se implementa. Consiste principalmente en tomar como base un caso concreto, no inventado, sino de la realidad que vive la empresa. Se entrega el material por anticipado a los participantes y éstos deben obtener conclusiones y discutir las en la sesión para llegar así a conclusiones finales.

f) *CURSOS A DISTANCIA*

Este tipo de capacitación ha sido empleado para que la empresa imparta capacitación a su personal distribuido en diversas poblaciones, o bien, para que contrate los servicios de instituciones que se dediquen a brindar este tipo de cursos.

g) *INSTRUCCIÓN PROGRAMADA*

Las características de este tipo de capacitación son muy simples. El material está diseñado de tal forma que se le presenta al participante una serie de pasos consecutivos planeados debidamente. Estos pasos van desde el nivel más simple hasta el más complejo. En cada paso el participante da una respuesta que demuestra su comprensión. Si su respuesta ha sido correcta, recibe información que se lo indique y entonces puede pasar al siguiente. Si la respuesta fue errónea, también recibe instrucciones para retroceder a estudiar el material y elegir otra respuesta. La fuerza de este método radica en el hecho de que promueve las habilidades del individuo en forma semejante como lo haría el instructor para cada participante, por lo que resulta muy efectivo para la capacitación en masa.

2.3.2 *Capacitación indirecta*

Dentro de este tipo de capacitación encontramos:

- a) mesas redondas
- b) publicaciones
- c) medios audiovisuales
- d) auxiliares gráficos

a) *MESA REDONDA*

Consiste en una reunión de especialistas que sostienen posiciones divergentes, e incluso, opuestas en torno a un tema. Dichos especialistas expresan sus puntos de vista ante un auditorio, sin finalidades políticas, tan sólo con el propósito de precisar posiciones y suministrar explicaciones. Puede estar constituida por tres a seis especialistas, bajo la

orientación de un coordinador que dirige la exposición de los oradores y la participación del auditorio.

b) *PUBLICACIONES*

Son los materiales impresos que contienen cierto material educativo y que en su mayoría se editan de manera periódica, así mismo éstas se especializan en temas específicos que pueden ser usados para la capacitación

c) *MEDIOS AUDIOVISUALES*

Son los medios que más absorben nuestros sentidos, puesto que aprovechan la capacidad de los sentidos que ayudan a la transmisión de los conocimientos. La capacitación por medio de los sentidos guarda una relación del 80% para la vista, 11% para el oído y el 9% para los demás sentidos.

d) *AUXILIARES GRÁFICOS*

Son todos aquellos esquemas, mapas mentales, tablas, diagramas, carteles, etc. Que sintetizan la información y la presentan de manera objetiva, clara y atrayente, lo que facilita la retención del contenido de capacitación.

2.4 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales podemos mencionar:

- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.

- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación en toda la organización.
- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de forma que se puedan alcanzar las metas trazadas.

2.5 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJADOR Y LA EMPRESA

El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa, ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Entre las ventajas que aporta, podemos mencionar:

Respecto de los empleados:

- Ayuda al empleado en la solución de problemas y toma de decisiones.
- Crea una actitud más positiva en el empleado.
- Mejora el conocimiento del puesto y por lo tanto su desempeño.
- Aumenta la confianza y eleva la moral del empleado.
- Mejora la relación con su jefe.
- Ayuda para crear liderazgo y mejora la comunicación.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto permitiendo el logro de metas individuales.
- Da la oportunidad al empleado para acceder a mejores puestos y por tanto a percibir un mejor salario.
- Elimina la incompetencia y la ignorancia individual.

Respecto de la organización:

- Rentabilidad más alta y actitudes positivas.
- Mejora el conocimiento y desempeño del puesto en todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo y da un mayor sentido de competencia.
- Eleva el nivel de talento dentro de la empresa.
- Ayuda para que los empleados se identifiquen con los objetivos de la empresa.
- Crea una mejor imagen.
- Ayuda a cumplir los estándares de calidad.
- Mejora la relación con los colaboradores.
- Ayuda a la comprensión y adopción de políticas.
- Propicia la creatividad que agiliza la toma de decisiones y solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vista a la promoción.
- Promueve que haya líderes dentro de la empresa.
- Incrementa la productividad.
- Ayuda a mantener costos bajos.
- Aumenta la seguridad de los colaboradores.
- Elimina el contratar a consultores externos.
- Se promueve la comunicación y un ambiente de trabajo positivo en toda la empresa.

La nueva cultura laboral busca impulsar la capacitación de trabajadores y empresarios, de manera continua.

La capacitación contribuye a mejorar el nivel de vida de los individuos, al mismo tiempo que permite elevar el nivel de calidad de una organización, provocando de este modo beneficios para ambos

Una vez señalado lo anterior, veamos *grosso modo* el marco legal en el cual se sustenta el proceso de capacitación.

2.6 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, bajo el título de: “Disposiciones legales referentes a la capacitación y adiestramiento”, ha dado a conocer una serie de documentos que legislan esta función. Es conveniente que los responsables del área de capacitación los conozcan, puesto que son de gran ayuda en el trabajo diario, además de que la empresa cumple en este tipo de obligación.

Dentro del Art. 123, apartado A, fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se lee que: “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 los patrones deberán cumplir con dicha obligación”⁴⁰.

Por su parte, en el Capítulo III-BIS, artículos 153-A a 153-X de la Ley Federal del Trabajo⁴¹ se menciona todo lo referente a la obligación de las empresas de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

El Art. 153-A de dicha ley menciona que: “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”

La capacitación podrá ser impartida dentro o fuera del centro de trabajo o en forma mixta (**Art. 153-B**) dentro de las horas de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza

⁴⁰ <http://constitucion.presidencia.gob.mx/index.php?idseccion=176&ruta=1>. En línea 20 septiembre 2006

⁴¹ Cfr. http://www.stps.gob.mx/02_sub_trabajo/01_dgaj/ley_trabajo.pdf#search='ley%20federal%20del%20trabajo'. En línea 20 septiembre 2006

de los servicios, trabajador y patrón convengan que se imparta de otra manera (**Art. 153-E**)

Las personas que impartan la capacitación serán instructores internos (personal que labora dentro de la empresa) instructores externos, o bien, instituciones capacitadas o agentes auxiliares (**Art. 153-B**).

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. Artículo (**Art. 153-C**)

(**Art. 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. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Los trabajadores a quienes 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; y,
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos. (**Art. 153-H**)

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores. (**Art. 153-M**)

Los planes y programas de capacitación 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 el 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. (**Art. 153-Q**)

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, o no los lleve a la práctica, será sancionado. (**Art. 153-S**)

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas. (**Art. 153-T**)

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. (**Art. 153-V**)

2.7 INFLUENCIA DEL INSTRUCTOR DENTRO DE LA CAPACITACIÓN

No cabe duda que la influencia del instructor dentro de la capacitación constituye un factor determinante para el éxito de la misma, puesto que participa en la fijación de

conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes, favoreciendo o entorpeciendo el programa de capacitación, según sean las circunstancias.

En general, todos necesitamos de cierto grado de capacitación para el logro de los conocimientos, actitudes y habilidades, y esto es algo que le corresponde al instructor o capacitador.

Pueden existir las mejores condiciones para que la capacitación se lleve a cabo con éxito, pero si el instructor no cuenta con la suficiente preparación, o es rechazado por los participantes, la instrucción será un completo fracaso. De forma contraria, si el instructor es eficiente y capaz de mantener al grupo con un buen nivel motivacional, aunque no cuente con los medios óptimos, seguramente saldrá exitoso.

2.7.1 *Condiciones para el éxito del instructor*

Algunas condiciones para el éxito del instructor son las siguientes:

- **Que quiera.** Las palabras convencen, pero el ejemplo arrastra. Como veremos a continuación, el instructor es un líder, por lo que su actuar debe ser siempre coherente si desea impactar positivamente en los participantes de su instrucción.
- **Que sepa.** No existe nada tan práctico como una buena teoría.
- **Que sepa cómo.** Cuando el empleado no aprende es porque el instructor no le ha enseñado. No basta con tener los conocimientos propios del contenido de capacitación, también es preciso contar con algunos elementos didácticos.
- **Que sepa como aprende la gente.** El instructor debe tener siempre presente la siguiente máxima: “Oigo y olvido, veo y recuerdo, hago y comprendo”.
- **Que sepa comunicarse.** Hablando bien se ganan las voluntades. Su vocabulario debe ser acorde con el contenido de la instrucción, pero también adaptado a las necesidades y características de los participantes. No se trata de hacer de la capacitación una demostración de erudición, empleando un vocabulario tan técnico

que sea difícil de comprender. Asimismo, su lenguaje corporal juega un papel básico en el nivel de comunicación que mantendrá con sus alumnos.

- ♦ **Que sea flexible.** Recordemos que cualquier plan o programa de capacitación está diseñado para atender las necesidades de los empleados, y no los empleados para satisfacer las necesidades de capacitación, por lo que el instructor debe adaptar su actuación a los participantes a quienes vaya a instruir.

Como ya mencionábamos, el instructor es un líder, por lo que entre las características de liderazgo que debe poseer, se encuentran las siguientes:

- ☐ Señalar objetivos reales y comunes.
- ☐ Estar actualizado en sus conocimientos o en su especialidad.
- ☐ Ser agente de cambios.
- ☐ Motivar el interés en el grupo y el deseo de estudio en los temas que se van a tratar.
- ☐ Ser capaz de lograr los objetivos propuestos al término del curso.
- ☐ Propiciar un ambiente de informalidad y proporcionar sinceridad y amistad a sus participantes.

Un buen instructor entiende que un grupo es heterogéneo, ya que aunque este último posea ciertas características, existen diferencias en lo que se refiere a la personalidad de cada miembro del mismo, por lo que debe tratar a cada persona según sea necesario. Asimismo debe estar preparado para hacer frente a aquel participante que no quiere contribuir, o bien para activar a la persona pasiva.

2.7.2 *Consejos para tener una actitud positiva*

A continuación brindamos una serie de consejos que le ayudarán al instructor para mantener una actitud positiva en su instrucción y no dejarse derrotar por los problemas que pudieran llegar a surgir durante el proceso de capacitación.

- ⊕ **Repase o revise sus éxitos anteriores.** Esto lo alimentará internamente y le dará energía al darse cuenta que en el pasado ha salido airoso. “El hombre de éxito es el que sabe cómo utilizar los fracasos” Frank Grave.⁴²
- ⊕ **Prepare más.** El hecho de tener un conocimiento profundo de un tema a impartir, brinda confianza a uno mismo.
- ⊕ **No tomarse la vida tan en serio.** Si bien es cierto que se debe mantener cierta seriedad al brindar una capacitación, no por ello el instructor debe martirizarse la existencia pensando única y exclusivamente en la formalidad de las cosas. Es importante que actúe con libertad y naturalidad.
- ⊕ **Pregúntese ¿Qué hago yo aquí?** Es preciso que el instructor se cuestione si realmente vale la pena su estancia en el lugar en el que se encuentra, si vale la pena contribuir al mejoramiento personal de los participantes.
- ⊕ **Olvídese de los perdedores.** El instructor no debe dejarse contagiar por gente fracasada, ya sea que se trate de sus propios compañeros de trabajo o de alguno de sus participantes. Como decía Hubbard: “Un fracasado es un hombre que ha cometido un error, pero que no es capaz de convertirlo en experiencia”⁴³.
- ⊕ **Reduzca la tensión.** Es preciso dominar el nerviosismo. Si el instructor domina el tema, no hay razón para estar nervioso. Si tiene la conciencia de conocer el tema a profundidad y de haber preparado esmeradamente su sesión de capacitación, la tensión se reducirá considerablemente.
- ⊕ **Autoevalúese.** Es importante que al concluir una sesión el instructor se cuestione acerca de los resultados obtenidos, así como de su propia actuación frente al grupo.

De estos breves consejos así como de lo que se trata hasta el momento con respecto a la persona del instructor, podemos inferir algunos principios éticos que le ayudarán a mejorar su comportamiento frente a los participantes, así como a reforzar su imagen de profesionalismo:

⁴² REZA TROSINO. Op. Cit. p.55

⁴³ Ibid. p.55

1. **Competencia.** El instructor debe ser un gran conocedor de su tema así como de distintas técnicas educativas que le permitan transmitir sus conocimientos. Debe ser lo suficientemente competente para pararse frente a un grupo. No se vale que no tenga un dominio absoluto de su tema.
2. **Respeto.** El instructor deberá mostrar siempre un trato amable, excelencia en el servicio para los participantes del curso o programa de capacitación. Jamás debe considerarlos como simples objetos o como recipientes a los que hay que llenar de conocimientos, es necesario tratarlos como personas.
3. **Lealtad.** El instructor debe ser leal a sí mismo, a su grupo y a la empresa que lo contrató. No debe darle “patadas al pesebre” hablando mal o quejándose de la organización. Nunca deberá actuar a espaldas de nadie, ni deberá prestarse para ser instrumento de manipulación.

2.7.3 *Perfil idóneo del capacitador*

Durante 1992-1993, Jesús Carlos Reza Trosino, llevó a cabo una investigación en las que se encuestaron a más de 600 instructores, para determinar el perfil idóneo del capacitador profesional. Los resultados arrojaron las siguientes 11 características que se consideran importantes para que una persona se dedique a esta actividad:

- ◆ **Apariencia personal.** El instructor profesional debe tener mucho cuidado con su aspecto personal. La vestimenta, el lenguaje corporal, la forma de manejar sus ademanes, son factores que debe estar revisando constantemente durante su actuar. Una vestimenta no adecuada al auditorio, un comportamiento que denote pereza o apatía, un ademán brusco o grosero pueden terminar mal con la mejor capacitación preparada.

- ◆ **Puntualidad.** Desafortunadamente en nuestro país la falta de puntualidad es el común denominador de los mexicanos; sin embargo, el instructor profesional, no tiene por qué compartir este absurdo nacional. Es muy bien visto, además de demostrar respeto por los capacitandos y por el cliente que lo contrata, que el instructor llegue a tiempo a sus sesiones de trabajo. No sólo debe llegar a tiempo, debe llegar con la suficiente anticipación, de tal forma que pueda revisar las instalaciones, el equipo, la disposición de los lugares, el material destinado a los capacitandos, etc.

- ◆ **Facilidad para relacionarse.** Las relaciones humanas venturosas son un factor de éxito en cualquier campo de la vida de una persona, de ahí que el instructor busque propiciar un clima de cordialidad y un vínculo social con sus participantes.

- ◆ **Manejo de ejemplos aplicables.** No se debe perder de vista que al adulto le gusta ver la aplicación en su campo laboral, de los conocimientos que está adquiriendo; de ahí que busque ejemplos, casos, lecturas y ejercicios de aplicación tangible e inmediata.

- ◆ **Facilidad para comunicarse.** El instructor debe tener un perfecto manejo del proceso de comunicación. No es concebible que una persona que se dedique a la capacitación no tenga la suficiente fluidez para su comunicación tanto oral como escrita y corporal.

- ◆ **Flexibilidad.** La habilidad que posea el instructor para negociar un tema, dificultad o diferencia con el grupo lo llevará a ir escalando peldaños que lo lleven al éxito. Al iniciar cualquier evento de capacitación se deberán establecer las reglas del juego a seguir con mucha precisión; sin embargo, estas deberán ser lo suficientemente flexibles, de tal forma que permitan la negociación, más no el libertinaje.

- ◆ **Manejo de conflictos.** En cualquier grupo sometido a un proceso de instrucción, surgen invariablemente conflictos que el instructor deberá saber enfrentar y resolver. No se debe olvidar que el participante es la razón de existir del instructor, por lo que habrá que conducirlo correctamente.

- ◆ **Respeto a los participantes.** Otro elemento de éxito en los cursos de capacitación consiste en mantener siempre el respeto a los participantes, a su individualidad, formas de pensar y sentir. Resulta sumamente peligroso abordar temas, adoptar actitudes, e incluso utilizar vocabulario que ofenda a la gente. Es preferible no tocar aspectos del tipo religioso, moral, político, ni adoptar posturas de prepotencia o de superioridad ante los capacitandos.

- ◆ **Dominio del tema.** El estar frente a un grupo se gana por medio del conocimiento. Aquellas personas que tienen algo que aportar, algo que compartir porque conocen a fondo los contenidos de algún tema, son quienes tienen mayores merecimientos para hacerlo.

- ◆ **Adaptabilidad.** El instructor profesional debe adaptarse a diferentes situaciones y ser lo suficientemente hábil para resolver los problemas que se le presenten. Debe ajustarse a distintos tipos de grupos, empleando lenguajes y ayudas didácticas acordes con cada auditorio en particular. Estar preparado para cualquier contingencia que pudiera romper con su esquema original, es decir, llevar apoyos, ayudas materiales, etc. que en determinado momento tenga que sustituir por otros.

- ◆ **Actualización.** Un instructor que desee ser un verdadero profesional de la actividad a la que se dedica deberá preocuparse por mantenerse siempre actualizado y con un amplio conocimiento teórico y práctico de los temas que imparta. Deberá estar revisando continuamente la bibliografía sobre el tema, estar suscrito a revistas de su especialidad, estudiar periódicos, asistir a congresos y cursos de capacitación, entre otras actividades que lo ayuden a mantenerse al día en los conocimientos que se vayan generando en su campo de acción.

2.7.4 *Reglas de oro del capacitador*

Ya como último punto de este apartado, brindamos una serie de siete reglas de oro, que consideramos serán de gran utilidad para la persona dedicada a la capacitación.

1. Mantenga su cuerpo erguido, pero sin rigidez.
2. Procure no actuar fuera de las normas sociales establecidas, no emplee ademanes grotescos, miradas de ocio, ni palabras malsonantes.
3. Tenga la mirada tranquila pero firme, sin que demuestre inseguridad o miedo.
4. Tenga cuidado con sus movimientos, procure que estos sean flexibles y naturales.
5. No camine de un lado a otro, desplácese pero con discreción.
6. Procure que sus movimientos estén acordes con lo que esté diciendo, es decir, que exista congruencias entre lo que se habla y lo que se actúa.
7. Dé vida a sus expresiones corporales de acuerdo con sus expresiones verbales.

2.8 EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

Una vez visto lo anterior, a continuación describiremos, los pasos o etapas por las cuales atraviesa todo proceso de capacitación. Dicho proceso planeado y ejecutado adecuadamente se convierte en la estrategia fundamental para el éxito de las organizaciones, ya que permite administrar el conocimiento, habilidades, actitudes y talento de los empleados hacia la competitividad personal y organizacional.

Existen fases o pasos básicos en cualquier programa de capacitación que a continuación se describen:

2.8.1 *Determinación de las necesidades de capacitación*

Antes de iniciar cualquier programa de capacitación, es necesario conocer las carencias o necesidades de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes de una

persona o conjunto de personas, que les impide desempeñar con efectividad un puesto de trabajo o actividad laboral. Por lo tanto, la búsqueda de necesidades de capacitación no representa más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa, comparando y confrontando las necesidades actuales con las futuras.

Para poder detectar eficientemente las necesidades de capacitación, es necesario tener perfectamente definidas las funciones, deberes y responsabilidades de cada persona dentro de la empresa y, en segundo lugar, asegurarnos de conocer el nivel óptimo de desempeño para cada puesto.

Al determinar las necesidades de capacitación, es necesario considerar las necesidades de los empleados de nuevo ingreso así como las necesidades de los empleados con experiencia. “Por lo tanto, la etapa de capacitación, que incluye al entrenamiento y adiestramiento, difiere de la etapa de desarrollo en cuatro puntos a considerar: **Qué** se aprende; **Quién** lo aprende; **Por qué** se necesita dicho aprendizaje; y **Cuándo** hay que aprender.”⁴⁴

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar. La necesidad de llevar a cabo un DNC puede derivar de:

- ◆ Problemas en la organización
- ◆ Desviaciones en la productividad
- ◆ Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas

⁴⁴ SIKULA. F Andrew. “Administración de recursos humanos en empresas”, Edit. Limusa, p.259, México, 1976.

- ◆ Baja o Alta de personal
- ◆ Cambios de función o de puesto
- ◆ Solicitudes del personal

A su vez, las circunstancias que imponen el desarrollo de un DNC, pueden ser:

- a) *Pasadas*. Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.
- b) *Presentes*. Aquellas que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.
- c) *Futuras*. Se refieren a la prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

Stoner menciona que existen cuatro procedimientos que se pueden aplicar para determinar las necesidades de capacitación del personal:

- ❖ Evaluación del desempeño.
- ❖ Análisis de los requisitos del puesto.
- ❖ Análisis organizacional.
- ❖ Estudio de recursos humanos.

2.8.1.1 *Evaluación del desempeño*

Se puede definir como la valoración periódica del empleado en su puesto. Es la adecuada realización de las actividades por parte del empleado en su tarea lo que va a indicar si los procesos de selección y la capacitación han sido adecuados ya que de no ser así se deben de tomar las medidas correctivas pertinentes.

Por medio de la evaluación del desempeño es posible descubrir no solamente a los empleados que han tenido un pobre desempeño y mostrado un bajo nivel en la realización adecuada de sus actividades; también permite averiguar, qué sectores de la empresa requieren de una inmediata atención por parte de los responsables de la

capacitación. En esta etapa, el desempeño de cada empleado se mide con base a estándares y objetivos establecidos para cada puesto.

La evaluación del desempeño, se ha convertido en una actividad de relevante importancia para los administradores y la empresa, aunque también es una de las actividades que más esfuerzo requiere para poder cumplirla con satisfacción ya que no siempre se juzga con precisión el desempeño de los empleados.

Las evaluaciones se aplican tanto de forma informal informando a los empleados acerca de la eficacia con la cual se encuentran realizando su trabajo. Esta evaluación se realiza todos los días siendo el jefe o supervisor el encargado de mencionar espontáneamente si un trabajo en particular fue bien o mal realizado. También la evaluación se lleva a cabo de manera formal o sistémica con una frecuencia de seis meses o una vez al año. Con este tipo de evaluación, se puede comparar entre el desempeño actual y el desempeño potencial. Este tipo de evaluación tiene como finalidades:

- a) Permitir a los subordinados conocer formalmente cómo se clasifica su desempeño actual.
- b) Identificar a los que merecen incrementos salariales por méritos.
- c) Localizar a los que requieren capacitación complementaria.
- d) Contribuir de manera importante a descubrir a los que son buenos candidatos para promoción

2.8.1.2 Análisis de los requisitos del puesto

Por medio del análisis del puesto de trabajo, se pretende examinar las habilidades y conocimientos que requiere el empleado para desempeñar su trabajo de una manera efectiva. Con la finalidad de poder capacitar al personal de manera adecuada o perfeccionar sus habilidades y conocimientos en el puesto que desempeña, es necesario conocer los requisitos del mismo, las actividades diarias, periódicas o eventuales así

como las habilidades físicas y mentales, medidas de seguridad e higiene; es decir se necesita precisar lo que el empleado hace en su puesto de trabajo y lo que debe de conocer para desempeñarlo de una manera adecuada. Los empleados que carezcan de los conocimientos y/o habilidades serán candidatos para un programa de capacitación.

2.8.1.3 Análisis organizacional

La eficacia de la empresa y el éxito para alcanzar los objetivos, se analizan para determinar dónde existen diferencias entre uno y otro concepto; es por ello que se debe de identificar y revisar la visión, la misión, el comportamiento y crecimiento de los empleados y la organización, el ambiente físico, social y tecnológico. También deben ser analizados los objetivos a corto, mediano y largo plazo así como los recursos físicos, financieros, los programas relacionados con la producción y la calidad, además de la filosofía asumida frente a la capacitación.

Todo esto contribuirá a tener un mayor panorama de la empresa contribuyendo a conocer el clima organizacional, perfiles técnicos de la empresa, posibles problemas que puedan surgir, sobretodo, para efectos de capacitación o soluciones administrativas.

2.8.1.4 Estudio de recursos humanos

Este estudio se efectúa tomando en cuenta dos elementos:

- *El inventario de recursos humanos*, que indica el potencial humano con el que cuenta la empresa en el momento actual y cómo se proyectará en el futuro.
- *Moral del trabajo en la organización*, que se refiere a los lineamientos de una empresa que se encuentran en función de las actitudes de sus miembros; si los empleados perciben que los sistemas, procedimientos y objetivos de la empresa son un medio para satisfacer sus propias necesidades, entonces la moral que impera será de

cooperación y confianza mutuas. Si existe una perfecta compatibilidad entre los objetivos de la empresa y los de los empleados, entonces esto se traducirá en compromiso total, de lo contrario esto podría significar un rompimiento total entre empresa y empleado.

2.8.2 *Diseño de la capacitación*

Una vez que se ha realizado la detección de necesidades de capacitación, se procede a la elección de los medios de capacitación para subsanar las necesidades percibidas. Antes de diseñar la capacitación, se establecen los objetivos de la misma, y se deben considerar las siguientes fases en la organización de actividades de capacitación:

◆ ***Análisis de la información obtenida.***

Establecer las prioridades en la capacitación.

Determinar a quién o quienes se va a capacitar y en qué área.

◆ ***Recursos necesarios.***

Humanos

Instructores

Equipos

Instalaciones

Económicos

Material de apoyo

Ayuda Audio-Visual.

◆ ***Organización de los cursos.***

Definir los objetivos

Requisitos de admisión

Programación

Métodos que deben utilizarse

Duración

Ejecución

Evaluación.

◆ ***Presentación del programa a la gerencia***

Presentar gráficos

Obtener apoyo y aprobación

Demostrar el resultado que se quiere o se pretende alcanzar.

◆ ***Reclutamiento de instructores.***

De la empresa

Externos.

La alta dirección establecerá la política y estrategia de capacitación, el departamento encargado evaluará el programa de instrucción a partir de la detección de necesidades y en consecuencia un supervisor revisará todo el proceso para concluir con una retroalimentación y llevar a la práctica lo aprendido.

2.8.2.1 Métodos de la capacitación

Generalmente cuando nos referimos a la forma en que se lleva a cabo un proceso de capacitación, la imagen que viene a la mente es la de un instructor al frente de un grupo de personas sentados en hileras unos tras otros que lo escuchan y toman algunas notas.

El instructor habla enfrente del grupo y utiliza algunos medios didácticos (pizarrón, rota folio, presentaciones electrónicas, etc.) para facilitar la explicación. Indudablemente éste modelo nos recuerda la forma de enseñanza tradicional en la escuela, y aunque ha sufrido algunas variantes como poner las sillas en forma de “U”, en esencia conserva los rasgos característicos de las clases escolares.

Vale la pena analizar si este modelo es el único existente para la capacitación, o si se pueden implementar otros modelos que vayan más de acuerdo con alcanzar la gama de objetivos que representa la llegada de nuevo personal, las promociones, transferencias, los cambios continuos que afrontan las empresas y el replanteamiento de objetivos y metas cada vez más ambiciosas.

Es en este punto donde es importante formularse las siguientes preguntas: ¿Los cursos en aula permiten obtener los mismos beneficios a las pequeñas y medianas empresas de la misma forma que a las grandes? ¿Existen otros modelos de capacitación y desarrollo que se adapten mejor a los recursos, situaciones y tecnología de las pequeñas y medianas empresas?

Sikula⁴⁵, propone los siguientes métodos de entrenamiento:

- En el trabajo
- Vestibular
- Demostración y ejemplo
- Simulación
- Aprendizaje
- Métodos de aula
- Otros métodos de entrenamiento.

Arias Galicia,⁴⁶ agrupa todos los métodos de capacitación en:

- Inducción
- Adiestramiento dentro de la empresa
- Escuela Vestibular
- Escuela general de la organización.

⁴⁵ SIKULA, F Andrew. "Administración de recursos humanos en empresas", Edit. Limusa, p.275, México, 1976.

⁴⁶ ARIAS, Galicia Fernando. "Administración de recursos humanos", p. 322. Edit. Trillas, México, 1996.

Veamos a continuación algunos métodos y técnicas empleados en la capacitación del personal:

2.8.2.1.1 Inducción

La familiarización de cualquier empleado de nuevo ingreso a la organización, su área y puesto de trabajo, se proporciona a través de un programa de inducción u orientación. Toda persona que se integra a una empresa u organización, llega acompañada de un sentimiento de inseguridad y temor a lo desconocido. Es por ello que la inducción se convierte en el método para brindarle la bienvenida cordial al personal de nuevo ingreso, facilitar su rápida integración, proporcionarle una panorámica de la empresa y comenzar con su aprendizaje inicial.

La inducción consta de tres partes principales:

- a) Proporcionar la información introductoria por parte de una persona de la gerencia de personal o encargado de la capacitación.
- b) Información proporcionada por el supervisor.
- c) Entrevista de ajuste, llevada a cabo varias semanas después de que el trabajador haya estado en el puesto.

La inducción es un primer paso muy importante para los nuevos empleados ya que de la eficacia de la misma dependerá el tener la lealtad de los empleados en sus primeros días dentro de la empresa.

2.8.2.1.2 Demostración y ejemplo

Este método consiste en mostrar y explicar cómo funciona algo o cómo se hace. La forma de enseñar a un empleado es por medio del supervisor quien es el encargado de desempeñar una actividad y explicar paso a paso el porqué y el cómo la está haciendo.

Este método suele utilizarse para enseñar operaciones mecánicas o para las relaciones interpersonales, deberes y responsabilidades de trabajo, normas de grupos informales, esperanzas de la supervisión y similares; es por ello que también se utiliza como método de desarrollo.

2.8.2.1.3 Simulación

Consiste en poner al empleado en una situación o suceso que toma la apariencia o forma de la realidad.

En una simulación se hace una réplica lo más parecido a las condiciones reales que existen en el trabajo. Este método de capacitación resulta necesario cuando la práctica de un trabajo puede ocasionar daños, errores costosos o la destrucción de material valioso o recursos de la empresa.

2.8.2.1.4 La Junta

Se refiere a una reunión formal denominada junta, en la cual se analizan o consultan algunos asuntos de importancia.

Por medio de la junta, el aprendizaje se facilita por medio de la participación oral y las interacciones entre los miembros quienes contribuyen con sus ideas mismas que se analizan, evalúan y modifican por medio de las ideas u opiniones de los demás participantes.

Las juntas pueden ser dirigidas o semiestructuradas, en ambos casos, la intención es que los participantes aprendan uno del otro realizando un intercambio de conocimientos y no sólo recibéndolos por parte del instructor. Se estima que el número de participantes sea reducido (15 a 20 personas), ya que un número mayor no permitiría la participación

activa de todos los integrantes mismos que para participar deben de contar con algún conocimiento sobre el tema que se va a abordar.

2.8.2.1.5 *Estudio de casos*

Consiste en el estudio de un caso en concreto. Se entrega a los estudiantes un relato detallado de un problema a resolver; los alumnos se dividen en pequeños grupos, buscan información y sugieren soluciones tentativas al mismo. Esta técnica, proporciona el aprendizaje por medio de la acción y promueve el pensamiento analítico y la capacidad para resolver problemas, propicia que haya un amplio criterio e integra el conocimiento adquirido de un número de disciplinas.

2.8.2.1.6 *Rotación de puestos*

Consiste en el traslado previsto y planeado de uno o varios empleados o trabajadores de un puesto a otro, por un periodo determinado, con la finalidad de que adquieran algunas habilidades y/o amplíen sus conocimientos y experiencias.

Usualmente esta técnica se utiliza a niveles directivos y mandos medios aunque puede hacerse extensivo a otro tipo de puestos. Al término de periodo de rotación, el empleado tiene una visión global de la empresa aprendiendo con detalle, criterios y líneas estipuladas en la operación de la misma

2.8.2.1.7 *Capacitación a distancia*

Esta técnica abarca desde el curso por correspondencia usando lápiz y papel, pasando por el uso de videos, audio, televisión, hasta las clases vía Internet.

La tecnología usada varía de acuerdo con la capacidad de la tecnología instalada, un ejemplo muy usado de esta técnica son las videoconferencias en el cual se reúnen a dos

o mas grupos separados utilizando una combinación de equipos audiovisuales pudiendo llegar a ser interactivo

2.8.2.1.8 *Microenseñanza*

Esta técnica consiste, fundamentalmente en que un alumno, en funciones de profesor, se dirige a los demás alumnos por medio de pequeñas lecciones que son grabadas en video y criticadas posteriormente.

En ésta técnica se seleccionan un conjunto de habilidades que ayudan a tener una aproximación a un clima de ensayo que permite la auto observación y la auto corrección.

2.8.3 *Ejecución del programa de capacitación*

La ejecución es la puesta en marcha del plan de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos por parte del personal involucrado en la realización del evento así como en el diseño de los materiales y las formas de comunicación para supervisar que lo que se está llevando acabo corresponda con lo planeado.

La ejecución de la capacitación está integrada principalmente por tres pasos:

- a) Contratación de servicios.
- b) Desarrollo del programa.
- c) Coordinación de eventos.

2.8.3.1 *Instructores*

Para poder llevar acabo la ejecución del programa de capacitación es necesario contar con las personas que se harán cargo de la misma, éstas personas que serán nombrados como “instructores”, pueden ser empleados con experiencia de la misma empresa,

personal del área de administración de recursos humanos o bien personal contratado de instituciones externas que se dedican a los servicios de capacitación.

Es importante reconocer las diferentes características de las personas que se capacitarán y de los posibles instructores o capacitadores. Algunas de las que se deben de considerar son: la edad, la actitud hacia la capacitación, el nivel de escolaridad, la antigüedad en la empresa o el puesto, el conocimiento y la experiencia, ya que son factores que influyen en el proceso de capacitación

Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales. Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos.

Es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función, algunos de ellos son ^{47 y 48}:

- a) Conocer bien el trabajo que han de hacer.
- b) Poseer deseo de enseñar a otros.
- c) Tener conciencia de lo referente a la producción de calidad.
- d) Contar con la habilidad para comunicar ideas a los demás.
- e) Lealtad para la organización y sus objetivos

⁴⁷ ARIAS, Galicia Fernando. "Administración de recursos humanos", p. 326. Edit. Trillas, México, 1996.

⁴⁸ Vid. Supra. 2.7 "Influencia del instructor dentro de la capacitación" p. 67

2.8.4 Evaluación de la capacitación

La evaluación de la capacitación pretende determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados y también demostrar si los resultados presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

No se puede decir que la evaluación sea un punto final del proceso de capacitación ya que ésta debe de llevarse a cabo durante y después de los cursos de capacitación, lo que permite al capacitador, comparar los resultados obtenidos contra los esperados.

Existen cuatro categorías basadas en los resultados o efectos de la capacitación que pueden ser medibles⁴⁹:

- 1.-**Reacción:** Primero, evalúa la reacción que tienen los aprendices hacia el programa. ¿Es de su agrado el programa?, ¿Piensan si vale la pena? Etc.
- 2.-**Aprendizaje:** Los aprendices: ¿Aprenden los principios, habilidades y hechos que deberían aprender?
- 3.-**Comportamiento:** A continuación se pregunta si ¿El comportamiento de los aprendices en el trabajo cambió debido a los programas de capacitación?
- 4.-**Resultados:** La última, *Sic.* (Pero probablemente la más importante) pregunta: ¿Qué resultados finales fueron alcanzados?, ¿El aprendiz aprendió a utilizar la maquinaria?, ¿Los costos por merma disminuyeron?, ¿Se redujo el volumen de ventas?, ¿Las cuotas de producción han sido encontradas?, etc., etc. Este último resultado es especialmente importante. El programa de capacitación puede ser exitoso en términos de las reacciones de los aprendices, incremento en el conocimiento y cambios en el comportamiento. Pero

⁴⁹Trad. DESSLER, Gary. "Personnel Management, modern concepts and techniques", Edit. Reston Publishing Company Inc., p. 196-197, EUA, 1981.

si los resultados no son alcanzados, entonces en el análisis final, la capacitación probablemente habrá fracasado. Quizá la capacitación no fue efectiva. Recordando, sin embargo, que los resultados pueden ser inadecuados porque esto no era un problema de capacitación por vez primera.

La evaluación puede realizarse por medio de exámenes orales o escritos, o bien mediante la solución de casos prácticos.

Uno de los aspectos que menos se evalúa durante la capacitación por su intangibilidad es la evaluación de la motivación⁵⁰ durante la capacitación. Estas se pueden realizar por medio de:

- ⊙ Encuestas de actitud.
- ⊙ Estudios de ausentismo, retardos, rotación.
- ⊙ Frecuencia de conflictos.
- ⊙ Buzón de quejas y sugerencias.
- ⊙ Productividad

2.8.5 *Seguimiento de la capacitación*

El seguimiento de la capacitación funciona como un refuerzo de los conocimientos, habilidades o actitudes que fueron adquiridos o modificados durante la misma.

El seguimiento puede hacerse por medio de informes de los temas tratados o mediante exámenes que ayuden al participante a recordar lo aprendido. De ésta forma, se evitará el deterioro que normalmente el tiempo provoca en los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas

⁵⁰ MÜNCH, Galindo, GARCÍA, Martínez. "Fundamentos de Capacitación", Edit.Trillas, p.193, México, 1994.

2.9 EDUCACIÓN DE ADULTOS

Ya en el perfil idóneo del capacitador⁵¹ se mencionó lo importante que resulta no perder de vista que al adulto le gusta ver la aplicación del contenido de la capacitación en su campo laboral. Es por esto que dedicamos un breve apartado a la educación de adultos.

Algo que debe tener muy presente el instructor es la forma en la que aprende el adulto. El adulto posee características propias que es preciso tomar en cuenta. Algunas de ellas son las siguientes:

CARACTERÍSTICAS FISIOLÓGICAS

Entre las principales características fisiológicas que se observan en el adulto encontramos que el organismo sufre continuos cambios a medida que avanza la edad. Estas alteraciones biológicas abarcan la declinación sensorial, la pérdida de fuerza, la disminución de los reflejos, la declinación sexual, los cambios en la estructura cutánea, el tono muscular y el color de cabello, así como una disminución de la energía en general.

Estos cambios se suceden en forma gradual y a distinto ritmo en cada persona. Uno de los cambios fisiológicos es la disminución de la agudeza visual, mismo que puede ser considerado como uno de los más evidentes en el adulto y que tiene una repercusión directa en su proceso de enseñanza. El máximo de agudeza visual se alcanza alrededor de los 20 a 25 años de edad. A partir de ese momento se va perdiendo esta agudeza en forma gradual.

Muchos adultos no están dispuestos a admitir la necesidad de utilizar anteojos, lo cual trastorna aun más su confianza en una situación de aprendizaje. Esta disminución de la agudeza visual, exige nuevos enfoques de la enseñanza a medida que aumenta la

⁵¹ Vid. Supra. 2.7.3 "Perfil idóneo del capacitador" p. 71

edad. Por ejemplo: los estudiantes adultos requieren de una mayor iluminación para compensar los cambios de capacidad del ojo para admitir la luz y los contrastes de color cada vez más nítidos.

En forma semejante declina la agudeza auditiva, afectando la comprensión. Aunque el adulto puede percibir sonidos, quizá no llegue a comprender del todo su significado, y tal percepción depende de la comprensión que él capte.

La pérdida de la energía en general aumenta con la edad, influyendo en la capacidad del adulto para participar en los programas educativos. Es preciso tomar en cuenta que las exigencias de energía en su vida profesional pueden ser tan elevadas que es probable que resulte escasa la energía que le resta para dedicarla a las tareas instructivas.

CAPACIDAD DE APRENDER

Tanto Thondike como Lorge coinciden en que un adulto puede aprender casi todo lo que quiera a cualquier edad, así como lo hubiera hecho en el momento de su máxima capacidad de aprendizaje si dedica el tiempo suficiente a esa tarea y no espera aprender tan rápido como antes.

La experiencia de aprendizajes anteriores⁵² influye notablemente en la adquisición de nuevos conocimientos del adulto. Entre mayores sean las experiencias que haya tenido una persona en aprender nuevas materias, mayor será la facilidad con que podrá encarar otras.

La ocupación incide sobre la capacidad de aprender, puesto que aquellos adultos que tienen ocupaciones que exigen un despliegue de habilidad mental o de actividad

⁵² Lo que conocemos como los conocimientos previos.

intelectual, tienden a conservar durante más tiempo esa habilidad que aquellos quienes no la han usado continuamente.

Por otra parte, tanto el deseo de instruirse como el interés por el contenido que va a ser aprendido parecen ejercer mayor influencia sobre la capacidad de aprendizaje que cualquier otro factor. Por último, tanto la motivación como el interés son factores de gran importancia, aunque se ven alterados con el paso de los años.

NIVEL DE ASPIRACIÓN

“Es el grado esperado de realización con el que una persona encara una nueva tarea”⁵³. A medida que la tarea cambia, las metas también lo hacen, lo cual implica que, a su vez, cambie el nivel de aspiración.

ACTITUDES E INTERESES

Las actitudes y los intereses ejercen una profunda influencia sobre la intervención del adulto en nuevos aprendizajes.

Actitudes: “Son reacciones implícitas productoras que se forman con relación a objetos; persona o ideas, No son unidades discretas sino que se presentan en una interdependencia funcional con otros elementos que componen la personalidad individual”⁵⁴.

Las actitudes son aprendidas y relativamente estables, cambian solamente como consecuencia de circunstancias muy importantes para la persona. Como éstas son un producto del aprendizaje, diferirán sistemáticamente de una persona a otra. Influyen en la motivación que induce a participar en la instrucción del adulto.

⁵³ ALVARADO NIETO, Marisol. “Perspectivas de la capacitación en la actualidad” (tesis) p.41

⁵⁴ IBID. p. 42

Intereses: Se asemejan a las actitudes en el hecho de que no se pueden identificar con precisión puesto que son factores puramente internos y están sujetos a modificación. Ahora bien, los adultos más jóvenes suelen mostrarse más interesados en empresas que comprendan más esfuerzo físico. A medida que avanza la edad, los intereses se desvían gradualmente hacia actividades de carácter más sedentario.

CARACTERÍSTICAS SOCIALES

Estas características tienden a identificar a los adultos y a distinguirlos de quienes no lo hacen.

- ▣ **LA OCUPACIÓN.** Parece que la participación tiende a ser más activa en donde el status de ocupación es más elevado.
- ▣ **EL INGRESO.** Es una variable que influye indirectamente en la participación y que depende de la ocupación.
- ▣ **NIVEL EDUCATIVO.** Es un factor relacionado con la ocupación y el ingreso.
- ▣ **LA EDAD.** Aunque no es un obstáculo importante para la participación, aquellos adultos que se encuentran en los extremos de edad, suelen participar menos.
- ▣ **EL SEXO.** Es un factor en la participación sólo en relación con la edad y la posición social.
- ▣ **ESTADO CIVIL.** Ejerce de alguna manera influencia; la personas casadas participan más que las solteras o viudas.
- ▣ **LA RESIDENCIA.** Tiene gran influencia puesto que las zonas rurales muestran mayor participación que las urbanas.
- ▣ **LA RELIGIÓN.** Es un aspecto que influye en la participación no relacionada con el culto.

2.9.1 *Cómo aprende el adulto*

“El aprendizaje en los adultos requiere ser motivado más que conducido”⁵⁵

Si la persona adulta conoce las finalidades de lo que estudia y siente un verdadero afecto por ellas, seguramente pondrá todo su empeño por adquirir los conocimientos que se le han propuesto. Podemos decir que el aprendizaje pasa por seis momentos⁵⁶:

1. *Motivación.* Es la creación de un interés y una necesidad real e interna para alcanzar un objetivo.
2. *Problema.* La presentación de un obstáculo o problema motiva al aprendizaje.
3. *Organización psíquica.* En donde interviene la diferencia o discriminación, la integración o generalización y la graduación de la utilidad.
4. *Solución provisional.* Que es el cambio de conducta que termina por una solución definitiva.
5. *Promoción de hábitos.* La utilidad de éstos radica en la posibilidades de aplicar lo aprendido en diversas situaciones aunque sean semejantes y son la base de nuevas adquisiciones de hábitos.
6. *Solución definitiva y reforzamiento.* De la formación de hábitos viene la solución definitiva que generalmente viene acompañada de satisfacción.

Por otro lado tenemos que la memoria en los adultos, va declinando, pero a veces es compensada por la aparición de nuevas exigencias en materia de aprendizaje. El adulto desea ser informado, pregunta con frecuencia y piensa que el contenido de aquello que se le expone lo pondrá en práctica a la brevedad posible. Elabora proyectos a plazos más o menos largos y es consciente de la importancia del éxito social y profesional.

⁵⁵ IBID. p. 43

⁵⁶ IBID. p.44

A continuación veremos, a manera de resumen, algunos puntos importantes que sintetizan las características respecto de cómo aprende el adulto, mismas que deberán ser tomadas en cuenta por cualquier persona que desee dedicarse a la capacitación si desea tener éxito en esta última.

- © **Concepto de sí mismo.** El adulto, a diferencia del niño o del adolescente tiene un concepto muy claro de su existencia. Es una persona totalmente independiente y productiva, con sus propias necesidades y deseos por satisfacer. Se rige a sí mismo, por lo tanto, no se debe perder de vista esta característica cuando se esté preparando algún evento de capacitación. Estos eventos deben estar desprovistos de cualquier elemento de escolaridad, teniendo en cuenta, incluso, el ambiente físico y las actitudes o comportamientos del instructor.

- © **La experiencia.** El adulto es una persona que ha vivido, que tiene un bagaje de vivencias, un cúmulo de conocimientos y nociones acerca de su existencia. Ha participado en procesos formales de educación y ha intervenido en procesos sociales y laborales diversos. En este sentido, el instructor debe saber aprovechar este cúmulo de experiencias en beneficio del aprendizaje de sus participantes.

- © **Dirección del aprendizaje.** Si entendemos que el aprendizaje se logra toda vez que el individuo ha modificado su comportamiento después de un proceso de aprendizaje, debe considerarse que el participante de un proceso de capacitación ha pasado por distintas etapas en la vida que le han facilitado su camino hacia la madurez.

- © **Valoración del tiempo.** El adulto que participa en un evento tiene expectativas muy claras acerca del mismo, por lo que no le gusta perder el tiempo en temas que sean intrascendentes. Él busca encontrar respuestas a sus interrogantes, no réplicas muy teóricas. Desea acción, movimiento, busca no desperdiciar sus energías y tiempos. Desea conocimientos de aplicación inmediata.

2.9.2 *Consejos para la educación de adultos*

Por último brindamos una serie de consejos que serán de gran utilidad para el capacitador

- ✦ **Considere que los adultos desean aprender.** Aunque no lo parezca, una persona que ha decidido ingresar por propia voluntad a un proceso educativo, da mejores resultados, que aquella que ha sido enviada a la fuerza. Los adultos tienen una gran sed de conocimiento y, con esta ventaja a favor del instructor, se pueden obtener resultados sorprendentes en el proceso de aprendizaje.
- ✦ **Considere que los adultos aprenden mejor cuando tienen necesidad de aprender.** Los conocimientos que el instructor imparta deben ser muy objetivos, de forma que puedan aplicarse en los procesos de trabajo de los capacitandos. Es muy importante el hecho de que lo que aprendan en el aula, tenga una aplicación inmediata en sus actividades cotidianas.
- ✦ **Considere que los adultos aprenden sobre los conocimientos y experiencias que ya poseen.** Es muy importante que el conocimiento a impartir parta de aquellos elementos que le sean familiares a la persona en proceso de capacitación. Resulta imprescindible sondear al grupo, para revisar el grado de conocimiento y experiencias que tengan en torno al tema.
- ✦ **Considere que los adultos aprende con procesos formales de capacitación, no con procesos educativos tradicionales.** La tecnología educativa ha realizado grandes aportaciones en lo referente al campo de la educación para adultos; así se ha generado equipo más sofisticado, técnicas de enseñanza-aprendizaje más completas, medios de comunicación vistosos e impactantes, etc. En este sentido el instructor debe documentarse acerca de la existencia de todas estas posibilidades para que las utilice en sus presentaciones cotidianas.

Con todo lo expuesto hasta el momento podemos darnos cuenta de la grave responsabilidad que implica brindar una adecuada capacitación al personal de una empresa, y lo que esto conlleva. Se requiere no sólo contar con una personalidad adecuada, “carismática”, sino también con los conocimientos técnicos suficientes en el ámbito educativo que aseguren el éxito de la capacitación. En el próximo capítulo describiremos la forma en la cual se impartía este proceso de capacitación en un laboratorio farmacéutico del Distrito Federal.

Capítulo 3

La empresa

y la

industria

farmacéutica

"En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención"
Peter Drucker

En el presente capítulo hablaremos de la empresa, así como la función educativa que tiene en la sociedad actual. Para esto se mencionará, el origen, misión, visión, política de calidad, valores, presencia en el mercado y la forma en la que está estructurado el trabajo en Laboratorios Pisa S.A. de C.V. También se detallará el proceso dentro del cual intervienen los promotores de dicha empresa para dar un valor agregado al cliente y la necesidad de contar con un manual de capacitación con bases pedagógicas en las que el promotor tenga los principios básicos para lograr transmitir sus conocimientos de la mejor forma posible en las visitas que hace de capacitación a sus diferentes clientes.

3.1 LA EMPRESA

Etimológicamente la palabra “empresa” significa: emprender algo en común para resolver necesidades comunes. Desde el punto de vista económico es: la unidad económica de producción y distribución en contraposición con la unidad económica de consumo. Desde el punto de vista administrativo se le considera como: un tipo particular para la consecución de la organización o asociación humana consciente, de carácter cooperativo para el logro de ciertos objetivos que son la producción y la distribución de bienes económicos. Ahora bien desde la visión sociológica, la empresa constituye una organización de hombres libres para la consecución de fines comunes, de distribución y explotación de bienes. Hacia el interior de esta organización se da una relación de autoridad y subalternos, y hacia el exterior una relación con otras organizaciones y la sociedad global, siendo el tipo de relaciones de competencia y colaboración.

Al referirnos a la empresa, solemos pensar en un grupo de personas que están trabajando en distintas áreas con un fin determinado, lo cual nos hace recordar y contemplar la organización como una serie de partes interrelacionadas e interdependientes, que trabajan y funcionan en un todo unificado; sin embargo, hay que tener en cuenta que la sociedad es un sistema dinámico que interactúa y responde a los factores que la afectan, lo mismo ocurre con la empresa. Por lo que debemos entender como primer aspecto, que cuando se refiere al término empresa en un sentido amplio se hace referencia a toda ejecución de un plan de gran alcance, para lograr éste, se requiere la colaboración permanente de varias personas para hacerlo realidad., siendo de gran

importancia el empresario, ya que sin él la empresa sería un ente muerto en nuestra sociedad ya que ellos son quienes toman las decisiones mas adecuadas para la empresa.

Podemos considerar a la empresa como un conjunto de muchos sistemas que sistemáticamente se fusionan para hacer que esta funcione debidamente; existen diversos conceptos de empresa, como ya hemos visto, pero una que llama la atención es la siguiente: “una empresa es un gran núcleo en el cual actúan factores no individuales sino grupales “.

De hecho en la empresa se guardan patrones de interdependencia que al final dan como resultado un proceso unificado; ya sea como un bien o servicio que esta preste para satisfacer las necesidades del mercado, y por ende debemos verla como tal, y no como un sistema cerrado en donde no exista el trabajo en grupo, en donde sobresalga el individualismo y que al final de cuentas no se cumplan los objetivos específicos de la empresa eficientemente y tampoco eficazmente.

3.1.1 *Clasificación de las empresas*

Existen distintos tipos de empresas y varias formas de clasificarlas. He aquí algunas de ellas:

1. **POR SU ACTIVIDAD O GIRO:** Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:
 - a. **Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:
 - **Extractivas;** Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovable.
 - **Manufactureras:** Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:

1. Empresas que producen bienes de consumo final
 2. Empresas que producen bienes de producción.
- **Agropecuarias:** Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.
- b. **Comerciales:** Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en :
- **Mayoristas:** Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle. Ejemplo: Bimbo, Nestlé, Jersey, etc.
 - **Menudeo:** Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final. Ejemplo: Sams Club, Cosco, Smart & Final, y la Abarrotera de Tijuana.
 - **Minoristas o Detallistas:** Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final. Ejemplo: Ley, Comercial Mexicana, Calimax, etc.
 - **Comisionistas:** Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.
- c. **Servicios:** Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:
- Servicios públicos varios (comunicaciones, energía, agua)
 - Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc).
 - Transporte (colectivo o de mercancías)
 - Turismo

- Instituciones financieras
- Educación
- Salubridad (Hospitales)
- Finanzas y seguros

2. **SEGÚN EL ORIGEN DEL CAPITAL:** Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

a. **Públicas:** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas pueden ser las siguientes:

- **Centralizadas:** Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Ejemplo: Las Secretarías de Estado, Nacional Financiera (Nafin)

- **Desconcentradas:** Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía. Ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes.

- **Descentralizadas:** Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Ejemplo: I.M.S.S, CFE., ISSSTECALI, Banco de México.

- **Estatales:** Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa

de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado. Ejemplo: Ferrocarriles, CESPT, DIF Estatal, Issstecali.

▪

Mixtas y Paraestatales: En éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. Ejemplos: PRODUTSA (Promotora de Desarrollo Urbano de Tijuana), Aeropuertos y Servicios Auxiliares, Caminos y Puentes Federales.

b. **Privadas:** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa:

▪

Nacionales: Cuando los inversionistas son 100% del país.

▪

Extranjeros: Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.

▪

Trasnacionales; Cuando el capital es preponderantemente (que tiene más importancia) de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

3. **SEGÚN LA MAGNITUD DE LA EMPRESA:** Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, el que de acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios para determinar a que tipo de empresa pueden pertenecer una organización, tales como:

a. **Financiero:** El tamaño se determina por el monto de su capital.

b. **Personal Ocupado:** Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, una mediana aquella que tiene entre 250 y 1000, y una grande aquella que tiene más de 1000 empleados

c. **Ventas:** Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es

pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.

- d. **Producción:** Este criterio se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así que una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, es decir, que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que esta altamente mecanizada y/o sistematizada.
- e. **Criterios de Nacional Financiera:** Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro de su giro.

4. OTROS CRITERIOS

- a. **Criterios Económicos:** Según este criterio las empresas pueden ser:

- **Nuevas:** Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyen en forma importante en el desarrollo económico del mismo.
- **Necesarias:** Tiene como objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país de manera insuficiente para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga un origen en causas transitorias.
- **Básicas:** Aquellas industrias consideradas primordiales para una o varias actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
- **Semibásicas:** Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

- b. **Criterios de Constitución Legal:** De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, ésta puede ser: Sociedad Anónima, Soc. de Responsabilidad

Limitada, Soc. Cooperativa, Soc. en Comandita Simple, Soc. en Comandita por Acciones, y Soc. en Nombre Colectivo.

Una vez revisada esta clasificación de las empresas, veamos cuáles son los elementos que la conforman.

3.1.1

Elementos de la empresa

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado, dichos recursos son:

1. Recursos Materiales:

Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

- a. **Instalaciones:** edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas , etc. (empresa)
- b. **Materia prima:** materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc. (producto)

2. Recursos Técnicos:

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos. Pueden ser:

- a. Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.
- b. Fórmulas, patentes, marcas, etc.

3. Recursos Humanos:

Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

- a. Posibilidad de desarrollo.
- b. Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- c. Sentimientos
- d. Experiencias, conocimientos, etc.

Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc.

4. Recursos Financieros:

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser:

- a. Recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones), utilidades, etc.
- b. Recursos financieros ajenos; están representados por: préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores (bonos).

3.1.2

Objetivos de la empresa

La empresa al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón u objetivos deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en que actúa, fijándose así los objetivos empresariales pueden ser:

1. Económicos: Son aquellos tendientes a lograr beneficios monetarios, como:

- Cumplir con los intereses monetarios de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión realizada.
- Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.
- Mantener el capital a valor presente.
- Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades a inversionistas.

- Reinvertir en el crecimiento de la empresa.

2. Sociales: Son aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad.

- Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
- Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios; y al crear fuentes de trabajo.
- Cubrir, mediante organismos públicos o privados, seguridad social.
- Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
- Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.
- Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

3. Técnicos: Están dirigidos a la optimización de la tecnología.

- Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
- Propiciar la investigación y mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.
- Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos.

Después de este “vistazo general” a lo que es la empresa, nos centraremos un poco en la función que desempeña como agente educativo, para posteriormente analizar la

forma en la cual Laboratorios PISA, S.A. de C.V. consciente de la importancia de la capacitación se ha constituido en la empresa líder dentro del ramo farmacéutico.

3.1.3

La empresa y su función educadora

La empresa moderna requiere convertirse en una auténtica comunidad humana dado que buena parte del tiempo el hombre se realiza dentro de ella, lo que supone colaboración, respeto humano y buen voluntad. Las representaciones sociales dentro de la empresa requieren ver al trabajador como algo más que fuerza laboral dirigida al rendimiento por el salario. Por otro lado, la organización empresarial debe buscar no atrofiar el sentido de responsabilidad del trabajador, ni paralizar sus fuerzas creadoras. Requiere ser una dirección que busque rentabilidad económica pero también superación individual y rescate de la dignidad humana, por otro lado, la jerarquización que es indispensable, debe buscar un ejercicio adecuado de la autoridad, una división clara de las zonas de responsabilidad. De ahí que se requiere un proceso educativo como estímulo y desarrollo de las disposiciones valiosas:

- a) capacidad creativa
- b) talento de coordinación
- c) sentido de competencia
- d) sentido de responsabilidad
- e) don de mando
- f) docilidad sin sumisión
- g) tacto personal

En pocas palabras la empresa moderna debe buscar el control empresarial basado no sólo en las más recientes tecnologías de los sistemas computacionales sino también en la valoración del potencial humano, de ahí que la selección, la formación y la promoción del personal debe realizarse para construir un equipo humano mas que para producir objetos

Las personas son esenciales para las empresas, y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Las empresas en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la empresa.

3.1.3.1

Papel del pedagogo en la empresa

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es otra de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos, a la vez que redunda en beneficios para la empresa.

Hay muchas razones por las cuales una empresa debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto nos referimos a que la sociedad actual vive en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el

comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo, por eso debemos estar siempre actualizados. Este comportamiento de la sociedad actual hace que las empresas se vean obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso máspreciado (su personal) debe quedar rezagado, y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es mediante una capacitación permanente.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Ahora bien, recordemos cuáles son los beneficios que aporta la capacitación para la empresa⁵⁷:

Beneficios que aporta la capacitación a las empresas:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Beneficios que aporta la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.

⁵⁷ Vid. Supra. Cap.2 “2.5 Beneficios de la capacitación para el trabajador y la empresa” p.63

- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

El Licenciado en Pedagogía cobra un papel de vital importancia en el proceso de capacitación de una empresa, ya que este, como el profesionalista dedicado al estudio, investigación y tratamiento de los problemas relativos a la educación, posee no sólo los conocimientos, sino también las habilidades y destrezas necesarias para estar al frente de este proceso.

Debido a sus conocimientos en el campo de la Didáctica General y Aplicada, es capaz de diseñar planes y programas de capacitación atendiendo a las normas del diseño curricular, elegir y desarrollar las estrategias de aprendizaje más adecuadas que aseguren la aprehensión de conocimientos y el desarrollo de habilidades por parte de los participantes, confeccionar el material didáctico adecuado para cada sesión del programa de capacitación, así como de trazar todo un sistema de evaluación que va desde la elección de las pruebas a emplear y la redacción de los reactivos, ponderando el peso de cada objetivo planteado en el diseño del curso.

Gracias a sus conocimientos en el área psicológica, cuenta con la preparación necesaria para la conducción de un grupo, está familiarizado con las principales teorías que explican el aprendizaje en general, así como la forma en la cual aprenden los adultos, posee la habilidad para detectar y proponer soluciones a los problemas de aprendizaje que se puedan presentar en los participantes.

En cuanto a su preparación dentro del área administrativa, cuenta con los fundamentos necesarios al proceso Administrativo y el Desarrollo de los Recursos Humanos, además de serle familiar el proceso de capacitación dentro de una empresa.

El Pedagogo debido a su perfil humanista, tiene una profunda preocupación por el ser humano y los problemas que lo aquejan, esto lo lleva a ver en los participantes de las capacitaciones a personas con cualidades, pero también con defectos y necesidades que requieren ser solucionadas, más que como una mera “fuerza de trabajo”. Esto le ayuda a imprimir ese toque humano en su trato con los demás. Además, como líder e investigador, siempre está retroalimentándose continuamente de sus capacitandos y compañeros de trabajo, para mejorar y crecer como profesionista y persona, además de indagar constantemente, respecto de las innovaciones existentes en materia de educación.

Por todo esto podemos señalar que el pedagogo es el profesionista idóneo para estar al frente del equipo de capacitación de una empresa.

3.2 LA EMPRESA FARMACÉUTICA MEXICANA MÁS IMPORTANTE DEL PAÍS: LABORATORIOS PISA S.A. DE C.V.

Una vez determinada la función de la empresa como una organización que coadyuva al aprendizaje y formación de sus empleados por medio de la capacitación, y la importancia del pedagogo como el profesionista adecuado para estar al frente de este proceso, ahora detallaremos todo lo relativo a los Laboratorios PISA S.A. de C.V., que es la empresa en donde la autora se desempeñó y aportó su experiencia como egresada de la Licenciatura en Pedagogía de la Universidad Salesiana.

3.2.1 Historia de Laboratorios PISA, S.A. de C.V.⁵⁸

Desde 1945 la historia de Pisa Farmacéutica Mexicana ha sido un cúmulo de retos y satisfacciones, desde su origen, como una pequeña empresa elaboradora de medicamentos pediátricos, hasta la fabricación y manejo de una muy extensa línea de productos en sus 7 plantas farmacéuticas de clase mundial, equipadas con tecnología de punta, a las que se suman sus Centros de Distribución y oficinas de atención a clientes en las ciudades más importantes.

La historia de PISA data de tiempos de la Segunda Guerra Mundial, cuando su fundador, el Profesor Don Miguel Álvarez Ochoa, en colaboración con los eminentes profesionales, decidieron iniciar una empresa dedicada a la fabricación de medicamentos especialmente diseñados y formulados para niños. En esa época, el utilizar en niños los productos farmacéuticos desarrollados para adultos conllevaba algunas dificultades. Los médicos tenían que prescribir "un cuarto de pastilla" "media cucharadita" de jarabe, etc., y este método naturalmente dificultaba a los padres calcular las dosis que habrían de administrar a sus pequeños.

Al tanto de esa problemática y de las oportunidades para la innovación que ofrecía este campo, los fundadores de la empresa se dieron a la tarea de reunir el primer capital social que permitió adquirir envases, recipientes, materia prima y los demás insumos necesarios. Analizaron y determinaron el tipo de medicamentos y las fórmulas en que se basaría su elaboración y comenzaron las operaciones de producción en condiciones rudimentarias, pero con la consigna de no sacrificar la calidad.

PRODUCTOS INFANTILES, S.A., fue el nombre asignado a esa pequeña empresa y en ella se comenzó a producir más de diez medicamentos diferentes, principalmente para niños: INFRAFEN, gotas para tratar los cólicos de los bebés. INFALGINA, gotas analgésicas y antipiréticas, INFANEUMIL, jarabe contra la tos, etc. Fueron muy bien

⁵⁸ Cfr. <http://www.pisa.com.mx> En línea 12 noviembre 2007

aceptados estos productos y muchos otros que se pusieron a disposición del cuerpo médico y de los pacientes.

Todo era supervisado personalmente por el Profesor Alvarez Ochoa: desde la adquisición de materias primas y materiales para la fabricación de los productos hasta su distribución, promoción y venta. Dada su preparación académica previa y su experiencia práctica en actividades relacionadas con la industria farmacéutica del país, era de esperar que estableciera la calidad como la primera y más estricta condición para la elaboración de los productos, una de sus responsabilidades directas.

El gran esfuerzo, trabajo y conocimientos de quienes conformaban en aquellos tiempos la empresa PRODUCTOS INFANTILES S.A., se vieron reflejados en su crecimiento; un crecimiento sólido que obligó al cambio y que vio cosechados sus frutos diez años después, al transformarse en LABORATORIOS PISA S.A. DE C.V.

1945 Inicia operaciones como Productos Infantiles S.A. en una casa habitación ubicada en la calle Manuel Acuña frente al Santuario de Nuestra Señora de Guadalupe en Guadalajara, Jalisco.

1950 Se establecen las primeras instalaciones especializadas en la elaboración de Productos Pediátricos , en Av. España No. 1840 Col. Moderna, en Guadalajara, Jalisco.

1974 Inauguran su Planta de Producción de Soluciones Parenterales de Gran Volumen ubicada en la calle 7 de la Zona Industrial de Guadalajara, Jalisco, siendo los primeros en América Latina en instalar Torres de Esterilización continua, para garantizar un proceso uniforme en la fabricación.

1980 Fueron los primeros en desarrollar e introducir al mercado mexicano las Soluciones para Rehidratación Oral.

1985 Primeros en América Latina en instalar tecnología "BOSCH" para envasado aséptico de Ampolletas de Vidrio.

1988 Primeros en ofrecer al mercado mexicano la línea más completa para Nutrición Artificial Parenteral.

1993 Inician la fabricación de Soluciones Parenterales de Gran Volumen en envase FLEXOVAL ® de Polietileno totalmente atóxico y ecológico, incorporando la tecnología "Blow-Fill-Seal", que permite un proceso más limpio, un envase seguro y una muy alta eficiencia. Con la misma tecnología producen Ampolletas Plásticas y actualmente son el mayor fabricante de estos dos tipos de productos en el mercado mexicano.

1994 Primer fabricante mexicano de productos para Diálisis Peritoneal Ambulatoria. Actualmente atienden a miles de pacientes, distribuidos en muy distintos puntos de nuestro país, entregando los productos directamente en sus hogares.

1995 Inauguran en la Ciudad de Guadalajara, Jalisco sus Plantas de Antibióticos Cefalosporínicos y Antibióticos Penicilínicos con las mayores capacidades instaladas en México.

1995 Primeros en desarrollar y operar en México Centros de Mezclas para la dosificación individualizada de productos para Nutrición Artificial, Oncológicos, Antibióticos Intravenosos y otros. Actualmente cuentan con Centros en las ciudades de Guadalajara, Monterrey y México, D.F.

1995 Inicia operaciones su filial PISA AGROPECUARIA, que fabrica medicamentos y productos para pequeñas y grandes especies animales con los mismos estándares de calidad que PISA División Humana.

1996 Primeros en la Industria Farmacéutica de América Latina en adoptar el Sistema LIMS (Laboratory Information Management System), para organizar, controlar y eficientar los procesos de Control de Calidad, eliminando la posibilidad de errores.

1997 Obtienen la certificación ISO 9001, por AFAQ (Asociación Francesa para el Aseguramiento de la Calidad) en todas nuestras instalaciones.

1997 Inauguran en la Ciudad de México D.F. su Planta de productos Oncológicos, cumpliendo con los más altos estándares en su diseño y dotándola con los más modernos equipos para la fabricación de oncológicos, tanto Liofilizados como en Solución Inyectable.

1998 Se Inaugura la nueva Planta de su filial PYMPSA, empresa especializada en la fabricación de Equipos y Materiales de Curación con tecnología de punta en todos sus procesos.

1999 Inician operaciones sus filiales Droguería PISA El Salvador y Droguería PISA Guatemala.

2000 Inician actividades en el mercado de medicamentos de prescripción, promocionando los productos AMOXICLAV, CEFAXONA, SOLDRIN y NIMEPIS. En la actualidad cuentan con más de 250 personas en esta actividad.

2000 Primeros en instalar en México la Línea "BOSCH" de Envasado Aséptico de Ampolletas Vidrio con "Tecnología de Aislador", especializándose en la producción de todo tipo de Soluciones Inyectables para atender sus necesidades y las de algunas de las más importantes empresas farmacéuticas Multinacionales.

2001 Inauguran en la Ciudad de Guadalajara, Jalisco su Planta de productos Hormonales para la producción de Tabletas, Soluciones Inyectables, así como Suspensiones Oticas, Oftálmicas e Inyectables.

2002 Su filial GALIA TEXTIL dedicada a la producción de Gasas, Compresas y diversos Materiales de Curación y Ropa Desechable para quirófanos obtiene la certificación ISO 9002, por ABF Quality Evaluation de Estados Unidos.

2003 Inician operaciones sus filiales Droguería PISA Colombia y PISA Farmacéutica de Panamá.

2004 Obtienen el certificado de "Industria Limpia" para todas sus Plantas de Producción.

2004 Implantan en todas las empresas del grupo la tecnología SAP, el ERP (Enterprise Resource Planning) de mayor prestigio mundial, para integrar y controlar nuestros procesos.

2004 Su filial PYMPSA obtiene los Certificados CEE de la Comunidad Económica Europea, ISO 9001 e ISO 13485, por TÜV Rheinland Group de Alemania.

2005 Más de medio siglo después y con más de 4,000 empleados, PISA FARMACEUTICA MEXICANA se ha mantenido año tras año como la empresa farmacéutica mexicana líder en el ramo, gracias a su filosofía: "Satisfacer en forma efectiva y oportuna las necesidades de nuestros clientes en el mercado de la salud, a través de la elaboración y distribución de productos farmacéuticos, material y equipo médico de la más alta calidad, bajo criterios de excelencia empresarial permanentes".

Actualmente en Laboratorios Pisa se provee de medicamentos, productos y servicios a los sectores Privado y Público del país, en los mercados Hospitalario, de Prescripción y de Productos de libre venta, a través de 17 líneas de Especialidad Farmacéutica y más de 900 productos, entre los que destacan Soluciones inyectables de pequeño y gran volumen, soluciones para Nutrición Artificial, soluciones para Duálisis Peritoneal y Hemodialisis, soluciones para rehidratación oral, fórmulas de alimentación infantil, medicamentos para Terapia Intensiva, Medicamentos Oncológicos Medicamentos para

Anestesiología y Clínica del Dolor, Antibióticos Penicilínicos Antibióticos Cefalosporínicos así como Equipos Médicos y Materiales de Curación entre otros.

Adicionalmente cuenta con su propia Red de Distribución, que incluye Centros de Almacenamiento en los principales Estados de la República Mexicana y una flotilla de más de 180 unidades de reparto que les permite distribuir sus productos a todo el territorio nacional, además de exportar un gran número de ellos a varios países.,

Los clientes que son atendidos por el personal de Laboratorios Pisa, S.A. de C.V se pueden clasificar en 5 grandes grupos, cada uno de ellos con requerimientos de calidad específicos:

CLIENTES	REQUISITOS DE CALIDAD
Hospitales	Cumplir con las condiciones establecidas en el contrato con el cliente, en la fecha y con las oportunidades
Mayoristas	requeridas, todos los productos pedidos en el precio acordado.
Distribuidores	Brindarle una oferta de productos en el espacio de
Gobierno Central	tiempo definido por el médico, presentándole de forma
Médicos prescriptores	breve las características del mismo.

Las Líneas de productos que se manejan por medio de diferentes promotores y para las que se establecen estrategias de posicionamiento diferentes para lograr el uso del producto en con los diferentes clientes son las siguientes:

- 1) Anestesiología
- 2) Enfermería
- 3) Bombas de infusión
- 4) Diálisis peritoneal
- 5) Nutrición
- 6) Diabetes

- 7) Oncología
- 8) Quirúrgica
- 9) Hemodiálisis
- 10) Productos que se venden sin receta (OTC)
- 11) Material de curación
- 12) Antibióticos
- 13) Productos Genéricos

Laboratorios Pisa S.A. de C.V. cuenta con plantas oficinas, almacenes y centros de cruce de anden en las siguientes ciudades de la República:

- P** Plantas
- O** Oficinas
- A** Almacenes
- C** Cruce de Anden

POCA	Ciudad Juárez	O	Puebla
O A	Chihuahua	POCA	San Luis Potosi
POCA	Culiacán	OC	Tampico
PO A	Guadalajara CDN	POCA	Tijuana
POCA	Hermosillo	O	Toluca
A	La Paz	POCA	Torreón
POCA	León	O A	Tuxtla Gutiérrez
OC	Mérida	POCA	Veracruz
POCA	México, D.F.	O A	Villahermosa
O A	Monterrey		
POCA	Morlia		

Laboratorios Pisa S.A. de C.V. cuenta con Empresas Filiales Algunas de ellas con las que se mantiene una estrecha relación son las siguientes:

- a)
Pisa Agropecuaria, dedicada a la fabricación y comercialización de productos veterinarios en toda la República, con planta en Tula Hgo.
- b)
Plásticos y Materias Primas, enfocada a la fabricación de equipos médicos, con planta en Guadalajara
- c)
Galia Textil, dedicada a la fabricación de material de curación , en Tlaxcala, Tlax.
- d)
Productos Hospitalarios, dedicada a la manufactura y distribución de mezclas para uso hospitalario en Guadalajara, México y Monterrey

3.2.2 Misión de Laboratorios PISA, S.A. de C.V.

En Laboratorios Pisa, S.A. de C.V. tienen como misión:

- a)
CON LA SOCIEDAD: Contribuir a preservar la salud y la calidad de vida, fabricando y comercializando productos y servicios farmacéuticos innovadores en armonía con el medio ambiente.
- b)
CON EL ÉXITO DE SUS CLIENTES: Satisfacer sus requerimientos con una variedad de productos y servicios competitivos que le generen valor, mejorando continuamente el desempeño de nuestros procesos para exceder sus expectativas.
- c)
CON LOS EMPLEADOS. Ser una empresa sólida, con oportunidades de desarrollo, retos y remuneración competitiva.

d)

CON LOS ACCIONISTAS. Maximizar el valor de su inversión

3.2.3 Visión de Laboratorios PISA, S.A. de C.V.

Pisa ha definido sus metas en el mediano plazo como sigue:

“Ser la empresa farmacéutica mexicana líder en los mercados latinoamericanos reconocida por”:

- La excelencia de su gente
- El compromiso con sus valores
- Productos y servicios de vanguardia
- La satisfacción de sus clientes y asociados.

3.2.4 Objetivos estratégicos

Para alcanzar su Visión Laboratorios Pisa S.A. de C.V. ha definido los siguientes objetivos estratégicos

- 1) Fortalecer el equipo humano para mejorar su capacidad de generar valor para sus clientes.
- 2) Consolidar la diversificación de sus ventas para aumentar su oferta a sus clientes
- 3) Mejorar sus costos de producción y gastos de operación
- 4) Consolidar la administración por procesos, para mejorar su capacidad de proporcionar productos de calidad oportunamente para sus clientes, tomando como referencia las normas ISO 9001:2000 y la NOM 059
- 5) Reforzar la infraestructura informática para apoyar la gestión de su procesos
- 6) Extender y fortalecer su red de distribución actual a nivel nacional e internacional
- 7) Creación o adquisición de compañías en otros países para fabricar, comercializar y/o distribuir productos farmacéuticos

- 8) Asociación con fabricantes de productos farmacéuticos líderes en el mundo para distribuir sus productos mediante su red de comercialización y distribución a clientes del sector público o privado en México, Centro y Sudamérica.
- 9) Trabajo en equipo con sus proveedores para lograr asociaciones de mediano y largo plazo en beneficio mutuo.

3.2.5 Política de calidad

La importancia de satisfacer las necesidades de sus clientes externos e internos esta plasmada en la Política de Calidad:

“Todos los que laboramos en Laboratorios Pisa, S.A. de C.V. tenemos la responsabilidad de dar productos y servicios de calidad al mejor costo posible, a todos nuestros clientes.”

3.2.6 Valores de Laboratorios PISA, S.A. de C.V.

Pisa reconoce la enorme importancia de su cultura propia para lograr los niveles de servicio que demandan sus clientes. Por lo tanto, fomenta en su personal los siguientes valores:

VALOR	DEFICICION	IMPORTANCIA
Respeto a la persona	Brindar a todo el personal la consideración que merece	Facilitar la comunicación ,la confianza reciproca y el Trabajo
Equidad	Otorgar a cada integrante de la Empresas las oportunidades, trato y retribuciones que le corresponden	Propicia un ambiente de compromiso, credibilidad
Humildad	Aprender y compartir conocimientos y experiencias con los demás	Dispone al mejoramiento y aprendizaje continuo.
Disciplina	Apego a la filosofía, normas y reglamentos de la empresa	Permite planear y realizar el trabajo con orden.
Honestidad	Actuar de acuerdo con los valores que sustenta la empresa	Propicia un ambiente de credibilidad

3.2.7 Competencias estratégicas

Para lograr sus metas de negocio, Laboratorios Pisa, S.A. de C.V. fomenta las siguientes competencias estratégicas en todo su personal:

- a) Trabajo en equipo.- trabajar con otros de manera efectiva y cooperativa, establecer, facilitar y mantener buenas relaciones de trabajo.
- b) Orientación al cliente.-Hacer de los clientes internos y externos, de la satisfacción de sus necesidades el enfoque principal de las actividades, desarrollar y mantener relaciones productivas con los clientes.
- c) Mejora Continua.- Promover acciones y sugerir ideas para mejorar los procesos y las condiciones existentes, usar los métodos adecuados para identificar oportunidades, dar soluciones y medir el impacto.

- d) Enfoque en la productividad Administrar con eficacia el tiempo y los recursos propios para garantizar que el trabajo se lleve a cabo correctamente.
- e) Generar confianza.- Infundir confianza y seguridad a través de lo que se hace y se dice de acuerdo a los valores humanos de la empresa.
- f) Desarrollo de personal ,. Planear y respaldar el desarrollo de las habilidades y capacidades de los individuos a fin de cumplir de manera más eficiente con las responsabilidades presentes y futuras del puesto

3.2.8 Trabajo por procesos

El sistema de Dirección y administración de Pisa está enfocado a los procesos de la empresa. Todas las actividades de gestión de la empresa, como definición de metas, asignación de recursos, medición del desempeño, etc. Se hacen en función de los procesos en lugar de por departamentos como se hacía tradicionalmente.

Un proceso está integrado por todas las actividades que se hacen para lograr un objetivo común. Estas actividades se realizan en diferentes departamentos, y para mejorar su efectividad y su eficiencia Laboratorios Pisa los gestiona de manera integrada.

El sistema de administración esta conformado por 6 procesos. El proceso directivo es en el que todos los directores realizan la planeación el control y la transformación de la empresa, los procesos de valor agregado son los que proporcionan productos y servicios a nuestros clientes, mientras que los procesos de apoyo proporcionan los recursos necesarios (financieros, humanos e información a los procesos de valor agregado para que puedan lograr un alto desempeño:

Proceso Directivo: Proceso de planeación, control y transformación

Procesos de Generación de Valor: Proceso de introducción de nuevos productos, Proceso de generación de la demanda, y Proceso de satisfacción de la demanda En estos procesos es donde interviene la fuerza de ventas y promoción buscando la manera de alcanzar las metas de los mismos por lo que es de suma importancia que el promotor conozca las bases pedagógicas de la capacitación al encontrarse con sus clientes y poder lograr la introducción de nuevos productos así como la venta y seguimiento del uso de los mismos.

Procesos de Apoyo: proceso de administración de información y recursos financieros y materiales. Proceso de administración de recursos humanos.

Cada proceso tiene un comité de proceso, integrado por los Directores de las áreas funcionales que participan en cada proceso, y coordinado por un Director del más alto nivel que funge como Dueño del Proceso. El Comité del proceso tiene las siguientes responsabilidades:

- 1) Asegurar que el proceso logre sus objetivos
- 2) Promover una constante actividad de mejora continua
- 3) Asignar recursos humanos, materiales informáticos y financieros a los procesos
- 4) Controlar el proceso a través del cumplimiento de las políticas

A continuación se abordará el tema de la inducción de persona, lo cual resulta de vital importancia dentro del proceso de capacitación del empleado.

3.3 INDUCCIÓN DE PERSONAL

Considerando el interés que las empresas tienen por alcanzar mejores resultados, se convierte en una prioridad el cuidado de los empleados, lo que las lleva a ocuparse de

brindar una inducción que permita al personal tener una adecuada adaptación y desarrollo en el puesto que se le asigne dentro de la estructura de la empresa. Por lo tanto será necesaria una inducción adecuada al personal manejando distintas mediciones que a corto, mediano y largo plazo ayude a las empresas desarrollar su personal gracias a la adecuada inducción que se le da.

Como parte de la gama de programas que puede adoptar una compañía en su interior, se encuentra de manera muy atractiva por su flexibilidad y bajo costo la inducción de personal, el cual pretende definir desde que inició la relación laboral de manera clara y precisa, hacia dónde se dirige la compañía y por consecuencia sus colaboradores, y cuáles son los compromisos que van a adquirir en ese momento al firmar un contrato, dando por entendido que se está de acuerdo en lo que ahí se señala y que de no cumplirse por cualquiera de las partes, la consecuencia final podría ser el término de la relación laboral. Derivado de esta importancia, se abordará en este punto el tema, explicando con mayor detalle qué es la inducción, los beneficios que ofrece tanto financieros como motivacionales quiénes tienen posibilidad de impartirla, y las herramientas que son de utilidad para transmitir el contenido de la misma.

3.3.1 Concepto de inducción

Con la finalidad de entender la importancia que la inducción de personal representa para Las empresas, así como para los mismos trabajadores, y de igual forma los beneficios que se obtienen de ella, es primordial explicar este concepto se hablará en el presente capítulo, recurriendo a definiciones como la de Grados (1999), quien señala que la inducción “es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en el cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.”⁵⁹

⁵⁹ GRADOS ESPINOSA. Jaime. “Inducción, reclutamiento y selección”. p. 258

Maristany (2000), describe el proceso de inducción como “el primer paso formal y oficial de la persona como empleado”⁶⁰, una vez que el nuevo trabajador se ha formado una imagen de la empresa durante el proceso de selección, mientras tanto, Lara (2000) afirma que la inducción “es un proceso de información cuya meta principal es contribuir a la adaptación del trabajador hacia su grupo y las herramientas de trabajo”⁶¹

Encinas (2001) catedrático del Instituto Tecnológico de Hermosillo, describe a la inducción como un “proceso mediante el cual se logra que el individuo se encuentre en condiciones psicológicas y técnicas, óptimas para el inicio de una situación”⁶² tratándose en este caso del trabajo, definición similar a la proporcionada por Tyson (2004), quien afirma que “la inducción consiste en un programa formal, diseñado y llevado a cabo en parte por personal, cuya objetivo es introducir a los nuevos empleados a la organización, tanto en lo referente a sus aspectos sociales como a los laborales”⁶³

El L.C.A. Montaña, hace referencia a la inducción como “ el proceso de comunicación que tiene por objeto, iniciar el conocimientos y acelerar metódicamente la integración del nuevo empleado, para que se adapte a la empresa y su cultura organizacional, o su grupo, a su jefe, a sus subordinados y a las demás personas con las que tendrá relación, asimismo, adaptarse a los procedimientos y actividades que realizará en su puesto, a las facultades y responsabilidades de su función, entre otros aspectos, mediante un plan formal de información y capacitación.”⁶⁴

Como se lee en las definiciones anteriores, los autores describen la inducción de personal como un motor, cuyo objetivo principal es proporcionar información al ingresante para facilitar su adaptación a sus nuevas condiciones de trabajo, resultados que

⁶⁰ MARISTANY, Jaime. “Administración de recursos humanos” p.159

⁶¹ LARA NAVA, Raúl. “Procedimientos de inducción para trabajadores de nuevo ingreso a la industria minera” [En línea] Disponible http://www.stps.gob.mx/312/revista/2000_2/procedimientos.htm

⁶² ENCINAS NÚÑEZ, Jesús. “Inducción y motivación al personal”. En revista Espacio nº 1 Instituto Tecnológico de Hermosillo. [En línea] Disponible <http://www.ith.mx/revistaespacioith/numero1/r01personal.html>.

⁶³ TYSON, Shaun. “Administración de personal”. p.73

⁶⁴ (Apud.) ANGEL MEZA, Alicia del. “Recursos humanos. Propuesta de un procedimiento de selección e inducción de personal para coadyuvar a disminuir la rotación en una empresa manufacturera”. p.39

dependerán en mayor medida de la calidad y el contenido de la misma inducción, lo que favorecerá recibir beneficios entre los cuales se encuentran los siguientes:

3.3.2 Beneficios de la inducción

Dicho programa como afirma Encinas (2000)⁶⁵, reflejará un bien a futuro, esto debido a que el hombre manifiesta conductas positivas al satisfacerse en la realización de sus tareas. Trayendo consigo beneficios tanto para la empresa, como para el mismo trabajador, los cuales se considerarán para su análisis en dos clasificaciones, los beneficios financieros y los beneficios motivacionales, que se explican a continuación:

3.3.2.1 BENEFICIOS FINANCIEROS

La prioridad para las empresas y uno de los principales factores que las motivan a la toma de decisiones con respecto a programas a implementar, gira en torno a la búsqueda de una mejora o estabilidad en sus sistemas financieros, lo que como se describe en seguida es ofrecido por los programas de inducción por medio de:

- a) *Disminución de la rotación del personal.* Una de las preocupaciones en las empresas es la rotación de personal, ya que implica para la institución gastos tanto administrativos como de reclutamiento y selección. Esta es provocada en algunas ocasiones por la falta de inducción al ingresar un nuevo empleado, debido a que las personas se encuentran desinformadas, y en ocasiones desilusionadas del empleo que pensaron haber encontrado, como producto de no haber recibido información desde un inicio, sin olvidar,, que existen otros factores que también influyen en dicha rotación.

⁶⁵ ENCINAS NÚÑEZ, Op.cit.

- b) *Disminución de accidentes laborales.* Como lo indica Lara (2000), las principales causas por las cuales los trabajadores de nuevo ingreso se accidentan en el área de trabajo, provienen de una falta de información al iniciar en su nuevo empleo, ignorando las normas o reglamentos y equipos para la prevención de accidentes y riesgos a los cuales se estará expuesto en él. Ello disminuye al dar a conocer al personal nuevo, las herramientas con que va a trabajar e informarle para qué y cómo se utilizan, elementos que deberán ser incluidos en el proceso de inducción

3.3.2.2 BENEFICIOS MOTIVACIONALES

Al igual que los beneficios financieros, existen una serie de ganancias para el trabajador, que a su vez se verán reflejadas en las actividades que éste desempeñe al interior de la organización, como son:

- a) *Motivación para el personal.* Al hablar de motivación de personal, la inducción juega un papel muy importante, ya que como indica Meighan (1992) “un buen programa de inducción no sólo compromete a un individuo con una organización, puede demostrar que una organización está comprometida con el individuo”⁶⁶ momento en el que tanto el trabajador como la empresa dejan entrever lo que ofrecen y las expectativas que tiene el uno del otro, repercutiendo esto en el contrato psicológico, del que se hablará a continuación.
- b) *Facilita el contrato psicológico.* Es primordial que los trabajadores de nuevo ingreso se sientan parte de la empresa y se identifiquen con ella, lo cual de acuerdo a Steinberg (2003)⁶⁷ se propicia mediante la información proporcionada en la inducción de personal, a su vez esto facilita el cumplimiento de las expectativas empresa-trabajador, o lo que se conoce como Contrato Psicológico, arrojando beneficios como: la orientación del comportamiento del personal de nuevo ingreso

⁶⁶ MEIGHAN, Michael. “Entrenamiento, diseño y ejecución”. p.12

⁶⁷ STEINBERG, Lorena. “Herramientas que facilitan la incorporación de un nuevo miembro a la organización: Programas de inducción”. [En línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/66/inducccion.htm>

con respecto a los valores organizacionales, definir claramente las actividades y responsabilidades del propio ingresante y de aquellos con los que tendrá contacto constante, entre otros.

- c) *Es un catalizador frente a los cambios programados.* El uso de la inducción se muestra como herramienta a utilizar con los empleados de nuevo ingreso, sin embargo observando con detenimiento las definiciones proporcionadas, se puede considerar el recurrir a un programa de inducción como herramienta de desarrollo organizacional, ante la programación de reingeniería, de fusiones o alianzas o ante la inminente implementación de procesos de calidad que cada vez son más socorridos por las compañías, el camino que habrán de seguir juntos y los objetivos que buscarán alcanzar.
- d) *Incrementa la productividad y la eficiencia.* El suponer que el personal ya sabe cómo, cuándo y dónde debe de realizar sus actividades, provoca insatisfacción en el individuo, al no otorgarle la información de debida para ello, la cual tendrá consecuencias negativas como la frustración. Para evitarlo es necesario proporcionar información clara y concreta tanto de la organización como del puesto que se va a ocupar, para que un buen inicio a mediano y largo plazo incremente la eficiencia y la productividad en el trabajador, ya que las personas manifestarán conductas positivas una vez que sus actividades les satisfagan.

3.3.3 ¿QUIÉN IMPARTE LA INDUCCIÓN?

Aunque pocos son los autores que hacen énfasis, en quién sería la persona más adecuada para proporcionar la inducción, es importante recordar que debido a que probablemente ésta sea la primera experiencia (después de la entrevista de selección) dentro de la organización, es importante causar una buena impresión a los nuevos empleados. Por ello, es primordial que la persona responsable de la inducción cuente con habilidad para comunicarse utilizando un lenguaje corporal y verbal que sea claro y conciso para el personal nuevo, donde se transmita el contenido deseado, y sin

utilizar palabras rebuscadas que confundan o aburran a la gente. De igual forma, se debe prestar la atención debida a los participantes, escuchando lo que estos expresan verbal y corporalmente, con la finalidad de identificar aquella información que no es clara para ellos, y reforzándola mediante preguntas a los colaboradores.

Aunque el personal del área de capacitación, adiestramiento y/o entrenamiento pudiera ser el más apropiado y equipado para realizar la inducción del personal, debido a su experiencia en manejo de grupos y utilización de material didáctico para proporcionar información al personal, el proceso de inducción puede ser responsabilidad de diversas áreas como las que se describen a continuación:



Departamento de personal o recursos humanos

Este departamento es el primero que tiene contacto con el personal de nuevo ingreso debido a que es el responsable de entrevistar a los candidatos en proceso de selección, y es importante que haya entendimiento entre éste y el personal que dirigirá diariamente al nuevo empleado, con la finalidad de proporcionar información congruente acerca de las actividades por desempeñar.

En esta área es cada vez más frecuente encontrar pedagogos, quien con su experiencia y habilidades en la Didáctica, en la comunicación, así como en el proceso enseñanza-aprendizaje darán una buena orientación en las primeras etapas de inducción, y mantendrán una adecuada interacción con las diferentes áreas de la empresa para seguir el proceso de inducción con el nuevo empleado.



Supervisores, gerentes y/o jefes inmediatos

Lo más importante, para la participación de supervisores, gerentes y/o jefes inmediatos en el proceso de inducción es convencerlos de la necesidad de un

programa de esta índole para el personal de nuevo ingreso , y desarrollar en ellos las habilidades mencionadas anteriormente, para que detallen las funciones a desempeñar por el nuevo empleado dentro de su área de trabajo.

Por la cercanía y mayor contacto que tienen con el personal de nuevo ingreso, es común encontrar en el día a día, que cualquiera de estas personas son las que sin darse cuenta intervienen en la inducción, aún cuando esta no sea proporcionada mediante un programa establecido en lugar y horario definido , ya que ante la exigencia de resultados a su (s) subordinado (s) , se ven en la necesidad de “explicar los detalles específicos del puesto, mostrar el funcionamiento de herramientas, maquinaria y/o equipo a utilizar, comentar los posibles problemas así como sus soluciones que pudiese enfrentar en un momento determinado” ⁶⁸, análisis de reportes, así como los aspectos administrativos y de procedimientos que requieren para realizar sus actividades.

⊕

Representantes sindicales

Los representantes sindicales en ocasiones, desempeñan un papel de apoyo para el personal de nuevo ingreso, al presentarse ante éste y explicarle como lo pueden ayudar y se pueden contactar en caso de requerir ayuda. Lo que crea en algunas organizaciones un ambiente de confianza para el trabajador, sin embargo, esto puede ocasionar que éste aprenda, a que en caso de tener alguna duda hay que recurrir con el líder sindical. Esto dependerá de aquella información que no haya sido proporcionada en anterioridad por el Departamento de Personal, Recursos Humanos Jefe Inmediato o Jefe de Área.

Independientemente de quién o quiénes sean seleccionados por la empresa para llevar a cabo la tarea de la inducción, se considera importante evaluar que cumpla con el perfil de un líder, que inspire confianza y guíe con el ejemplo.

⁶⁸ GUTH AGUIRRE, Alfredo. “Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos”. p.112

Una vez definido quién va a ser la(s) persona(s) responsable(s) de desarrollar e impartir el programa de inducción, se deberá analizar y determinar el contenido de éste, como parte medular para el cumplimiento de los objetivos que la empresa ha planteado, aspectos que se considerarán a continuación.

3.3.4 Contenido de la inducción

Del contenido de la inducción dependerá la credibilidad para comprometer al individuo, y así mismo, el cumplimiento de los objetivos definidos previamente. Para ello es primordial que la inducción se base en contenidos interesantes y que motiven al personal de nuevo ingreso a participar, como los son los que se describen a continuación:

- a) **Contrato de trabajo.** Se explican las condiciones de trajo que se encuentran estipuladas en el Contrato Individual de Trabajo⁶⁹ y de igual forma aquellas descritas en el Contrato Colectivo de Trabajo⁷⁰ en caso de contar con él en donde de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, se registran los datos personales del nuevo empleado, la duración de la relación laboral que en ese momento da inicio, se indican los servicios que deberá prestar el trabajador, así como el lugar de trabajo. Ahí mismo se especifica el salario a percibir, el lugar y forma de pago de éste, de igual forma se señala la duración de la jornada de trabajo y se indican otras condiciones de trabajo como: los días de descanso, vacaciones y aquellos de conveniencia tanto para el trabajador como para el patrón.
- b) **Visión y Misión.** Se explican los planes y estrategias que hay que seguir para alcanzar los objetivos planteados por la misma, y los medios a emplear para llegar a ellos.

⁶⁹ Definido como aquél por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

⁷⁰ Se entiende como el convenio que se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

- c) **Historia de la compañía.** En ella se describe cuándo fue fundada la empresa, por quién y con qué objetivo, con el propósito de sensibilizar al nuevo personal acerca de lo que es la empresa, de la que va a formar parte el nuevo integrante.
- d) **Descripción de los productos o servicios.** Se habla de aquellos productos y/o servicios que proporciona la organización y a qué tipo de consumidores van dirigidos éstos, ello con la finalidad de que el nuevo empleado identifique la importancia que tendrá su labor dentro de la empresa, así como los beneficios que ofrece ésta a la sociedad.
- e) **Estructura de la empresa.** Se describen los departamentos que conforman la compañía, en caso de existir organigrama se muestra éste, de ser posible se anotan los nombres de los principales directivos, para que el trabajador identifique aquellas personas con las que tendrá que dirigirse para realizar sus actividades y con quienes acudirá en caso de requerir información o aclaración de dudas.
- f) **Normas de seguridad e higiene.** En este rubro, tal como lo señala Lara⁷¹ es necesario indicar al nuevo empleado cuál será el equipo, herramienta y/o sustancias que deberá de utilizar para desempeñar adecuadamente su labor, de igual forma explicarle cómo deberá de usarlos, cómo no deberá de usarlos, para qué, los riesgos que implica el uso, los problemas y los costos que origina el reemplazo de estos y el mantenimiento que debe de tenerles para que se mantengan en optimas condiciones. Igualmente es necesario señalar las áreas de carga, descarga, almacenamiento, y aquellas donde se encuentren objetos, maquinaria y/o sustancias peligrosas, todo esto con el objetivo de que cada uno de los trabajadores que ingresan a la institución eviten riesgos y accidentes dentro del área de trabajo, y en caso de que estos sucedan, avisen al supervisor, jefe inmediato o aquella autoridad responsable de la Seguridad e Higiene de dicha área.

⁷¹ LARA NAVA. Op.cit.

g) **Salario**. Se hace referencia a la remuneración económica que se otorgará por el trabajo desempeñado, cómo y dónde se efectuará el pago de la misma, lo cual deberá de estipularse por escrito en el Contrato Individual de Trabajo para todo el personal que ingresa a la empresa, donde se señalará el puesto a desempeñar y por el cual le será entregada dicha remuneración. Así mismo le serán explicadas al personal de nuevo ingreso cada una de las prestaciones a las que tendrá derecho (como servicio médico, caja o fondo de ahorro, vacaciones, aguinaldo, capacitación ayuda por concepto de matrimonio, de nacimiento de hijos o defunción de familiares, precios o promociones de los productos y/o servicios que ofrece la empresa a sus trabajadores, y cualquier beneficio adicional al salario que se ofrezca) y en qué momento se hará acreedor a éstas. En dicho rubro es de gran importancia explicar aquellos descuentos a los que el trabajador será merecedor, como en los casos de inasistencias, pérdidas de material o herramienta de trabajo, pago de préstamos realizados por la empresa, y cualquier otro concepto que amerite descuento al salario que percibe el empleado.

Dicho apartado podrá ser explicado con ayuda de un recibo de pago, donde se le explique al trabajador cada uno de estos conceptos, con la finalidad de evitar dudas, inconformidades y/o reclamaciones posteriores por parte del mismo, y que la empresa se vea obligada cumplir con las disposiciones ofrecidas en un inicio al nuevo elemento.

h) **Jornada de trabajo**⁷². -En esta parte se especifica la hora de entrada, de salida, los días a laborar, así como el horario destinado para comidas o descansos dentro de la institución, al igual que el salario se estipulará por escrito en el Contrato Individual de Trabajo, con el mismo objetivo que éste.

Todos estos contenidos pueden ser acompañados de una serie de recursos como los que se explican en seguida, y que hacen el momento más ameno e incrementan el interés en el participante.

⁷² Cfr. Artículos 58 a 68. Ley Federal del Trabajo, en el caso de México.

3.3.5 *Materiales de apoyo*

El material de apoyo, como su nombre lo señala, complementará la presentación que se lleve a cabo, con la finalidad de estimular temas densos o complejos. Cada uno de estos materiales cuenta con beneficios y dificultades para su uso, ya que la elección de cada uno de ellos dependerá de factores como: la iluminación, espacio del lugar donde se lleve a cabo la inducción, la cantidad de gente a la que hay que dirigirse, la experiencia del expositor y el presupuesto. En la gama de estos recursos podemos encontrar:

⊙

CINTAS DE AUDIO PREGRABADAS. Se han utilizado grabando experiencias de personas que no pueden estar presentes en la inducción y donde su testimonio hace referencia y confirma la información proporcionada durante la misma. Así como un mensaje de bienvenida del Director General, o un video Institucional donde se mencionen la visión, misión así como la política de calidad etc. Este material puede ser acompañado con proyección de imágenes, sin embargo, su principal desventaja es la dificultad para retroceder la información proporcionada en caso de ser necesario repetirla a los participantes, ello implica localizar el texto que se desea reproducir.

⊙

DIPOSITIVAS Y FOTOGRAFIAS. Estas herramientas son de ayuda para mostrar imágenes de los puntos clave de la presentación, en forma concreta y sin demorarse innecesariamente entre cada una de ellas, ya que de lo contrario se podría aburrir al público. Para ello es necesario ensayar previamente y cerciorarse del orden de dichas imágenes, lo que representa una ventaja en caso de requerir alguna de ellas.

⊙

PELÍCULAS Y VIDEOS. Este método es muy útil para presentar amplia información

de la empresa a los participantes, como: la historia de la empresa, sucursales de la misma, algún mensaje de bienvenida de parte del personal directivo que generalmente se encuentra ocupado, de igual forma para dar a conocer al personal que labora en ella, no obstante, no siempre se encuentra dentro del presupuesto de las organizaciones. Aquí se reúnen las características de las herramientas anteriores, a que se trata de un apoyo visual-auditivo que resulta muy atractivo.

©

EXHIBICIONES Y EXPOSICIONES. Una de las experiencias de Meighan⁷³, lo motivó a solicitar a los gerentes de la misma empresa elementos de ésta para la creación de un pequeño museo, la exhibición de ello estimuló el interés en el personal de nuevo ingreso, y motivó a que percibieran su participación más como un servicio que un empleo. Todo esto fomenta la adaptación de los nuevos integrantes dentro de la empresa, una vez que se les muestra lo importantes que serán dentro de la organización por la creación de cada uno de los elementos que se exhiben en el museo.

©

MANUALES, CIRCULARES O FOLLETOS. El material escrito facilita la inducción y permite informar al personal de nuevo ingreso sobre los contenidos descritos anteriormente, en éste se pueden incluir fotografías. Blanco⁷⁴ sugiere que esta información sea dirigida a la familia del personal nuevo, con la finalidad de que ésta se incorpore y colabore para el buen funcionamiento de su familiar dentro de la organización, una vez que conozca las razones que existen para cada una de las responsabilidades que exige su puesto y los beneficios del mismo. La principal ventaja de este material de apoyo es el bajo costo que representa para la institución y que es algo muy accesible para todos los niveles de la organización.

⁷³ MEIGHAN, Michael. Op.cit. p.73

⁷⁴ BLANCO, Cohen. "Cómo seleccionar nuestro personal: Técnicas modernas de selección". p.47

Cada uno de estos recursos que se pueden utilizar como apoyo para la inducción, no ofrecen resultados de manera aislada, ya que los efectos dependerán de la interacción de los elementos descritos anteriormente, es decir que, tan importante es elegir a la persona responsable del proceso, como el contenido que se proporcione a los participantes y las herramientas que se utilicen, y el cómo se usen para que la información sea transmitida de forma clara.

El diseño de la inducción dependerá de las necesidades específicas de cada empresa, de la estructura de la misma, de las posibilidades económicas, del giro y el nivel de escolaridad del personal al que hay que dirigirse, principalmente. Por lo que es importante considerar cada uno de los aspectos revisados, para diseñar e implementar un programa de capacitación que satisfaga en mayor proporción las necesidades de ambas partes.

En el siguiente capítulo se presenta la propuesta pedagógica consistente en un curso y manual de capacitación, dirigido a los promotores de Laboratorios PISA, S.A. de C.V.

Capítulo 4

Propuesta

Pedagógica

*“Si siempre haces aquello que ya has hecho...siempre recibirás
aquello que ya has recibido”
Stephen Covey*

Ya en el capítulo anterior se analizó la importancia que tiene para la empresa, el contar con un buen proceso de inducción y capacitación de su personal, así como el papel tan significativo que juega el Licenciado en Pedagogía dentro de estos procesos.

El papel que juega el promotor es de vital importancia para el logro de la misión, visión, objetivos y la consolidación de Laboratorios PISA, S.A. de C.V., como la empresa líder dentro de la industria farmacéutica mexicana, al ser este el encargado de dar a conocer los productos con los usuarios en cada uno de los hospitales.

Para llevar a cabo la participación de los promotores en los procesos de generación de valor como son: proceso de introducción de nuevos productos, proceso de generación de la demanda y el proceso de satisfacción de la demanda, se elaboró un curso de capacitación para que el promotor cuente con los recursos didácticos necesarios al momento de promocionar sus productos en los diferentes servicios de los hospitales de una forma eficaz y eficiente, coadyuvando con esto al logro de los objetivos y metas de la empresa, así como a su propio desarrollo.

Dadas las necesidades detectadas en el desarrollo de las actividades diarias del promotor, dicho curso se diseñó para impartirse en cinco sesiones de cuatro horas de duración cada una.

Como complemento de este curso se realizó un manual de capacitación dirigido a los mismos promotores, en donde pueden encontrar una introducción al manejo de habilidades de capacitación necesarias para su desempeño laboral.

Dentro de este capítulo se presenta el manual antes señalado, así como la programación del curso.

**MANUAL
PARA LA
FORMACIÓN DE
CAPACITADORES
EN LA
INDUSTRIA
FARMACEUTICA**

CONTENIDO DEL MANUAL

1.

Objetivos

2.

Introducción

3.

El Proceso de Aprendizaje

3.1

Tipos o Dominios del Aprendizaje

3.2

La comunicación en el proceso de capacitación

4.

El Capacitador

4.1

Comportamiento a evitar

4.2

Comportamiento a Desarrollar

5.

La Capacitación en Acción

5.1

Crear clima de aprendizaje positivo

5.2

Habilidades de Presentación

5.3

Técnicas de Enseñanza

5.4

Utilización de preguntas

5.5

Manejo de situaciones Difíciles

5.6

Uso efectivo de las Recursos Didácticos

1. OBJETIVOS

©

Capacitar de una manera que garantice la efectividad del proceso de aprendizaje de los participantes



Establecer y mantener un ambiente positivo de aprendizaje



Utilizar efectivamente las diferentes ayudas de instrucción



Presentar la información claramente



Responder efectivamente las consultas de los participantes



Dirigir adecuadamente prácticas y actividades que refuercen el aprendizaje

1. INTRODUCCIÓN

El presente manual de “Formación de capacitadores” está diseñado para habilitarte como capacitador del proceso de aprendizaje dentro de la organización, proporcionándote herramientas para la preparación de cursos manejo eficaz de grupos y técnicas para verificar comprensión así como para evaluar el manejo de productos y prevenir posibles quejas.

Algunos aspectos a considerar en la impartición de cursos a adultos son:

- Aprenden practicando
- Sus experiencias afectan su aprendizaje
- Aprenden resolviendo problemas
- Desean aplicar lo aprendido inmediatamente
- Aprenden cuando sienten la necesidad de hacerlo.

Al desarrollar un curso no debemos olvidar que

- Las personas retienen el 10% de lo que oyen
- 30% de lo que ven
- 50% de lo que ven y oyen
- 70% de lo que hacen
- 90% de lo que ven , oyen y hacen

Por lo que es de suma importancia integrar en la capacitación todos estos aspectos.

LAS NECESIDADES DEL PARTICIPANTE

Al impartir un curso debemos considerar que los asistentes tienen dos tipos de necesidades.

Necesidades Prácticas:

Se refieren a la necesidad específica de recibir información que le sea útil para desempeño de su trabajo, es la razón de ser de la capacitación (aprender sobre un nuevo producto, adquirir una habilidad, etc.)

Necesidades Personales:

Se refieren a la necesidad de sentirte aceptado, comprendido y respetado. Estas necesidades pueden satisfacerse utilizando los PRINCIPIOS CLAVE que son:

Mantener o Incrementar la autoestima

Las personas necesitan sentirse bien consigo mismas, saber que sus ideas son valoradas, respetadas e importantes.

Algunas sugerencias para mantener o incrementar la autoestima son:

⊕

No hacer esperar a los participantes, llegar puntualmente.

⊕

Llamar a cada participante por su nombre..

⊕

Reconocer sus participaciones

⊕

Mostrar interés en los comentarios de todos los participantes

Escuchar y Responder con Empatía

Escuchar y demostrar que comprendes es de gran importancia cuando alguien expresa sus sentimientos, ya que le haces sentir que entiendes lo que esta persona siente y por qué se está sintiendo así.

Cuando alguna persona expresa sentimientos negativos escucharle y responderle con empatía ayuda a alejar estos sentimientos antes de que generen un problema mayor. Si estos sentimientos se ignoran o se discuten propiciará que la persona se vuelva más emotiva.

Las personas que sienten que sus sentimientos y problemas no se toman en cuenta pueden ponerse a la defensiva o dejar de participar.

De igual manera si se expresan sentimientos positivos, el utilizar este principio ayuda a fortalecer los buenos sentimientos, hace sentir mejor a la persona y fomenta la participación.

Algunas sugerencias para escuchar y responder con empatía:



Ponerse en los zapatos del otro.



Distinguir los sentimientos que una situación produce en cada persona.



Escuchar a cada participante

Alentar la Participación

Pedir ayuda a los participantes les hace saber que su contribución es importante, así como su experiencia. Esto logra que las personas deseen participar lo cual lleva a encontrar mejores ideas , soluciones y decisiones.

Algunas sugerencias para alentar la participación:

⊕ Solicitar la opinión de los participantes.

⊕ Pedir que te ayuden a leer

⊕ Fomentar la participación sin que se sientan obligados.

⊕ Pedir ayuda para tomar decisiones

Notas:

1. EL PROCESO DEL APRENDIZAJE

En la medida que se produzca un cambio real de conducta con cierta permanencia se puede hablar de que se ha logrado el aprendizaje.

Por lo que para efectos de este curso consideraremos Aprendizaje como el proceso dinámico de adquisición de nuevos hábitos y comportamientos mediante la reflexión y la experiencia.

1.1

Tipos o dominios de Aprendizaje:



Cognoscitivo: Adquisición de conocimientos, se refiere al SABER hacer.



Afectivo: Modificación de actitudes, se refiere al QUERER hacer.



Psicomotriz: Adquisición de habilidades, se refiere al PODER hacer.

1.2

La Comunicación en el proceso de capacitación

Alcanzar los objetivos de un curso, no sólo depende de la calidad de los materiales y de la motivación de los participantes, sino también del intercambio de ideas e interacción entre el capacitador y el participante.

Para lograr esta interrelación es fundamental generar una comunicación efectiva, y para ello es necesario conocer los elementos que la conforman.

Elementos del Proceso de Comunicación en la enseñanza:



Fuente



Mensaje



Canal



Receptor

Factores que caracterizan al capacitador como fuente de comunicación:



Conocimientos: Dominio que tenga del material a transmitir



Habilidades: Orales, escritas y de pensamiento



Actitudes: Seguridad, comprensión, convencimiento, disposición



Ambiente socio-cultural: Lenguaje a comunicar

Barreras de la comunicación:



Físicas: Falta de espacio, mala distribución, clima , iluminación, ventilación, etc.



Fisiológicas: Alteraciones orgánicas como dolor de cabeza, malestar, etc.



Psicológicas: Emociones, actitudes y prejuicios



Administrativas: Roles, jerarquías que desempeñan los participantes fuera del curso.



Culturales: Lenguaje verbal.



Semiótica o de significado: Los símbolos que maneja el instructor no son entendidos por el participante hay que tomar en cuenta los marcos socioculturales, vivencias, nivel de conocimientos y la constitución psicológica.

Comunicación No Verbal:

La comunicación en el proceso de aprendizaje es muy importante, por lo que el capacitador deberá utilizar de manera efectiva la comunicación en sus diferentes formas: verbal, escrita y no verbal. Se cree que por el hecho de hablar ya nos estamos comunicando, pero la comunicación no verbal demuestra lo contrario, la comunicación no verbal es más de lo que decimos, es lo que los demás perciben de nosotros lo que comunicamos con el cuerpo.

Estudios han demostrado que el mensaje literal constituye el 7% de lo que la gente percibe, el 38% corresponde al todo de voz utilizado y el 55% al lenguaje no verbal.

Las personas comunican no sólo con palabras, sino también con su postura, aspecto, vestimenta, expresiones faciales, ademanes, movimientos, etc.

El problema de la comunicación radica en la incongruencia entre lo que decimos y como actuamos. Cuando las palabras son diferentes a las acciones, no se cumplen los resultados que esperamos.

Si consideramos que se aprende no solo escuchando sino también viendo, la comunicación no verbal juega un papel muy importante en el proceso de aprendizaje.

Sugerencias para utilizar adecuadamente el lenguaje no verbal

⊕

Vestimenta.- Hay que vestir de manera sencilla, que vaya de acuerdo a nuestra personalidad y que nos haga sentir cómodos, que se demuestre congruencia en lo que se dice con nuestra forma de ser y el vestuario.

⊕

Postura.- Mantenerse de pie, atento a los comentarios, no recargarse o mostrar posturas que indiquen cansancio y/o aburrimiento.

⊕

Contacto visual.- Hay que mantenerlo con todos los participantes, sin detenernos en alguien en especial.

⊕

Observar al grupo.- Nos ayudará a detectar si hay cansancio, fatiga y si es necesario replantear el ritmo de la sesión

⊕

Ademanos.- Naturales, evitar jugar con llaves, lapiceros, etc.

⊕

Conservar el aplomo.- El control frente al grupo es muy importante en todo momento, no se debe permitir que las irritaciones lo saquen de equilibrio.

⊕

Entusiasmo.- La mejor manera de convencer a los demás es estar convencido uno mismo, al exponer hay que transmitir seguridad, entusiasmo y confianza, esto lo logramos conociendo el material y los beneficios y ventajas del programa.

⊕

Control de emociones.- Frente al grupo es importante mantener el control, hay que ir bien preparado a la sesión, con calma, concentrarse en cada fase del desarrollo del curso.

Notas:

2.EL FACILITADOR

En el proceso de aprendizaje, el papel del capacitador es determinante ya que ante los participantes representa la imagen de la empresa.. Mucho se ha hablado de las cualidades que debe cubrir el capacitador, los expertos en capacitación aseguran que debe tener un interés genuino y amistoso por los participantes ,

también es importante que cuente con sensibilidad para percibir problemas y tenga la habilidad de manejarlos adecuadamente.

Son muchos y muy variados los problemas a los que pueden enfrentarse en los cursos, por lo que es importante revisar los comportamientos que como capacitador tienes que evitar, así como los que debemos desarrollar.

4.1 Comportamientos a evitar:

⊕

Agresión.- Actitud crítica constante hacia el grupo, hostilidad, cuestionamientos actitud prepotente o el mensaje “yo estoy bien, tú estas mal”

⊕

Obstrucción.- Salirse por la tangente, expresarse en primera persona, dar ejemplos que no se adapten al problema o tema visto.

⊕

Centralización.- monólogo en donde sólo el instructor habla, sin permitir comunicación a los participantes, autoritarismo y actitudes de superioridad.

⊕

Parcialidad.- Referirse a cuestionamientos, actitudes de una sola persona o parte del grupo.

⊕

Alejamiento.- Actitud distante, desinteresada, centralizada, indiferente y pasiva, excesiva formalidad en el trato con los participantes y mantiene distancias sin integrarse al grupo.



Dominación.- El instructor acentúa su autoridad en el manejo del grupo, de instrucciones arbitrarias, rechaza ideas y aportaciones de los demás, e interrumpe las intervenciones constantes.

4.2 Comportamientos a desarrollar:



Iniciar puntualmente



Cuidar la presentación personal



Orientar y convencer, no imponer



Respeto y autenticidad con los miembros de grupo



Brindar a los participantes la misma oportunidad de intervenir



-Conservar el dominio de la situación



No alterarse



Colocarse en un lugar donde todos los participantes lo puedan ver y dominar el espacio



Cuidar muletillas, ademanes exagerados, mantener una postura natural que manifieste dominio del ambiente.



Emplear un tono de voz que pueda ser oído por todos, también es importante variarlos para proporcionar importancia a la información



Usar oportuna y correctamente los materiales didácticos y apoyos de instrucción

Notas: _____



LA CAPACITACIÓN EN ACCIÓN

Una buena pauta a seguir antes de iniciar el curso, sería hacerse las siguientes preguntas:

¿Son los materiales visuales sencillos, concisos, van directo al punto, son comprensibles, creíbles, positivos?

¿Están organizados en serie para llegar a una conclusión lógica?

¿Me ayudan efectivamente a lograr los objetivos?

¿Dispongo de demasiadas ayudas visuales o son suficientes?

Si yo fuera parte del grupo, ¿Realmente me convencerían?

Si puedes contestar satisfactoriamente estas preguntas, estarás en camino hacia un excelente curso.

Dentro de la capacitación en acción consideraremos seis aspectos importantes:

- 1) Crear un clima de aprendizaje positivo
- 2) Habilidades de Presentación

- 3) Técnicas de Enseñanza
- 4) Utilización de preguntas
- 5) Manejo de situaciones difíciles
- 6) Uso efectivo de los recursos didácticos

1.3 Crear un clima de aprendizaje positivo



Fomentar la participación:



Sonreír, asentar con al cabeza, etc.



Escribir los comentarios en una hoja de rotafolio.



Agregar las experiencias propias



Agradecer



Hacer preguntas

1.4 Habilidades de Presentación



Presentación: Objetivos y expectativas



Presentar primero los conceptos básicos



Ir de lo conocido a lo desconocido



De lo simple a lo complejo



De la teoría a la práctica



Es importante dividir la sesión en módulos, de manera que sean manejables, cortos y entendibles

5.3 Técnicas de enseñanza

Es la manera o procedimiento más o menos uniforme de enseñar a una persona o grupo y lograr el aprendizaje deseado.

Las técnicas de enseñanza deben emplearse en el curso según lo exigen los objetivos, el tema, el área de aprendizaje, el tiempo didáctico y la medida en que se requiere profundizar en la materia que se enseña.

Elementos a considerar en la selección de técnicas:



Número de personas a quien se destina el curso



Tiempo



Naturaleza del curso (orientado a desarrollar habilidades, incrementar conocimientos o modificar actitudes)



Nivel de aprendizaje deseado (profundidad taxonómica)



Nivel de preparación de los participantes



Condiciones que ofrece el aula



Preparación académica y experiencia del Instructor



Recursos didácticos con los que se cuenta

Tipos de técnicas de enseñanza

Expositiva:

Consiste en la presentación verbal y ordenada de conceptos o ideas y sirve para iniciar el estudio de un tema.

Puede usarse en grupos de cualquier tamaño y para todos los niveles. Se recomienda combinarla con otras técnicas más participativas o enriquecerla con materiales visuales y participación de los asistentes.

Discusión en grupo:

Esta técnica puede usarse en grupos de 10 a 15 participantes. Los asistentes intercambian experiencias, ideas, opiniones y conocimientos sobre un tema determinado., el propósito de la discusión es abordar un problema y llegar a una conclusión, o adquirir mayor información por medio de las aportaciones de los participantes. La discusión del grupo debe ser coordinada y estimulada por el capacitador, propiciando que todos aporten experiencias más que conocimientos

Lectura Comentada:

Esta técnica es muy sencilla, dado que se desarrolla con base en el análisis de un texto. Generalmente es el capacitador quien proporciona la lectura a revisar y los participantes comentan ante el grupo sus apreciaciones del texto, ampliando con sus propias experiencias.

Corrillos:

División del grupo en varios subgrupos con el propósito de abordar y discutir determinada información para obtener conclusiones por cada subgrupo y posteriormente presentar estas conclusiones al grupo en su totalidad

Simulaciones:

Son ejercicios que como su nombre lo indica simulan algunas de las situaciones y desafíos a los que se enfrentará el participante al realizar su trabajo.

Lluvia de ideas:

Técnica utilizada para conocer las ideas o conceptos de cada uno de los participantes, se caracteriza por pedir la participación de todos y escribir cada una de las respuestas a la vista del grupo.

Método de los cuatro pasos para el adiestramiento en el lugar de trabajo:

Técnica básica para entrenar personas para que adquieran la habilidad, destreza física manual, para operar, manejar, manipular y emplear equipo y herramientas o para realizar operaciones que impliquen principalmente actividades físicas.

También es efectivo en programas que tienen como finalidad enseñar operaciones intelectuales, pero que implican un procedimiento estricto a seguir.

Su aplicación requiere cuatro pasos que deberán cubrirse con todo cuidado:

- 1º. Preparar al colaborador
- 2º Poner en práctica
- 3º Presentar la operación
- 4º Continuar

5.4 Utilización de preguntas

El capacitador competente cuenta con una herramienta sumamente importante para alentar la participación, medir la comprensión de los participantes, sacar conclusiones, estimular el pensamiento, relacionar experiencias hacia el tema y mantener el foco, entre otras, esta herramienta son las preguntas.

Las preguntas eficazmente formuladas llevan al grupo hacia la meta previamente fijada por el instructor, por el contrario, la falta de utilización de las mismas, posiblemente conducirán al fracaso de la reunión, cayendo sin darse cuenta en una sesión informativa.

Para que las preguntas se consideren eficaces, deben reunir ciertas condiciones, a continuación se mencionan algunas importantes:



Claras y fáciles de comprender



Lenguaje al nivel del grupo



Completas



Que inciten a la aplicación del conocimiento



Fomentadoras de discusión sin que lleguen a luchas de partidos



Que hagan llegar a resúmenes parciales y conclusiones



Que enfoquen la atención de los participantes hacia los puntos más importantes.

Tipo de preguntas:

Originadas por el capacitador

Se generan en función de las necesidades que tenga el moderador con respecto a la conducción. Pueden ser:



Directas: Hacia una persona en particular. Ejemplo Gabriela ¿Me podrías decir los tipos de contaminación?



Abiertas: Dirigidas al grupo Ejemplo ¿Quién me dice los tipos de contaminación?



Inductivas: La pregunta se hace de tal forma que induce la respuesta o cuando se agotó una discusión y se llegó a la conclusión, se refuerza preguntando algo de la conclusión. Ejemplo Estamos de acuerdo en que ¿Nuestra responsabilidad es evitar los diferentes tipos de contaminación?

Originada por el grupo:

Uno de los participantes origina la pregunta dirigida al grupo o al instructor. A excepción de que el grupo pida que el capacitador aclare algo que tenga relación con el trabajo, el capacitador por lo general no contesta a una pregunta, sino se devuelve.

Sugerencias para asegurar un buen empleo de las preguntas:

- ⊕ Las preguntas que genere el capacitador, serán contestadas por el grupo
- ⊕ Evitar hacer preguntas que pongan en evidencia la ignorancia o falta de atención de alguien o del mismo grupo

- ⊕ Formular las preguntas de forma natural para expresar la confianza que se tiene el grupo
- ⊕ La pregunta debe tener un propósito claro
- ⊕ Evitar, en lo posible, preguntas a las que la respuesta sea un si o no.

Es de suma importancia mencionar que de la forma en que actúe el capacitador y de las respuestas proporcionadas por el grupo se podrá tener o no una actitud favorable en la voluntad de los participantes para aportar ideas y participar.

Notas:

5.5 MANEJO DE SITUACIONES DIFÍCILES

En el desarrollo del curso, encontrará diferentes características grupales que pueden favorecer u obstaculizar el logro de los objetivos planteados. Partiendo de esta base tenemos diferentes grupos:

-Ruidoso: La integración del grupo ha sido tal que el interés por otros aspectos ha rebasado la atención que deben prestar al expositor.

El capacitador debe estar muy atento a este tipo de interrupciones. Algunas sugerencias para el manejo de este tipo de grupo es acercarse a las personas que están hablando sin dejar de exponer, guardar unos segundos de silencio, pedir su atención para continuar con el tema, etc.

-Silencioso: Aún cuando el capacitador hace preguntas, el grupo se mantiene en silencio ya sea porque no se ha integrado, no existe confianza para participar o no

les interesa lo suficiente el tema. La presencia de algún directivo también puede inhibir la participación.

Utilizar técnicas más participativas refuerzan la integración y generan confianza-

- Indiferente: La labor del capacitador no logró la motivación del grupo, los temas tratados fueron demasiado simples o muy conocidos y se tiene la certeza de estar perdiendo el tiempo.

En ocasiones, esta indiferencia es generada por el mismo capacitador al no planear correctamente las actividades. Se sugiere dar más actividades a los participantes de forma que ellos contribuyan al desarrollo del curso, tales como, lecturas, discusiones en parejas o triadas o replantear los objetivos.

-Agresivo: Existen factores externos que generan agresividad en el grupo, lo importante aquí es recordar que el capacitador debe actuar con sencillez, humildad y modestia, hay que recordar que no posee todo el conocimiento, él también aprende del grupo. Una actitud autoritaria y prepotente por parte del capacitador, provoca reacción agresiva y hostil del grupo hacia él.

Participativo: Es el grupo ideal que desearía el capacitador para desarrollar un curso.

Si se le enseña lo que realmente le interesa al grupo, si se usan las técnicas adecuadas, se conocen sus motivaciones y se evalúa constantemente se garantiza la participación y el interés de cada uno de los participantes del grupo.

Hay otros tipos de grupos a los que posiblemente se enfrente el capacitador, sin embargo algo que si es claro es que depende mucho del capacitador para que el grupo participe y se logren los objetivos planeados.

5.6 USO EFECTIVO DE LOS RECURSOS DIDACTICOS

La responsabilidad del capacitador antes de comenzar la sesión es la siguiente:

- a) Repasar y dominar el material antes del curso.
- b) Repasar y practicar los ejercicios, para asegurarse de comprenderlos y que funcionan.
- c) Verificar la logística del curso:
 - ⊕ Lugares para el número de participantes
 - ⊕ Cañón
 - ⊕ Computadoras
 - ⊕ Claves de acceso
 - ⊕ Registro de asistencia
 - ⊕ Manuales del participante
 - ⊕ Ejercicios prácticos
 - ⊕ Evaluaciones
 - ⊕ Material misceláneo
- d) Preparar recursos audiovisuales

Los objetivos de las ayudas visuales son:

- a) Obligar a dar una presentación ordenada y con cierta frecuencia
- b) Seleccionar ideas básicas, cuidando la omisión de puntos vitales
- c) Conservar el tiempo fijado, manteniendo al expositor en la pista y sobre el punto
- d) Infundir confianza al instructor, disminuir confusiones y promover el hábito de pensar en lo esencial.

Notas:

Algunos de los recursos Didácticos recomendables serían los siguientes:

Rotafolio y/o Pizarrón

1. Escribir con letra clara y grande
2. Utilizar colores fuertes y vivos
3. Recalcar con otro color los puntos importantes
4. Colocar de manera que sea visto por todos los participantes
5. Al escribir cuidar no tapar el rotafolio
6. Preparar con anticipación las láminas

7.

Cuidar ortografía

Cañón:

1.

Conectar antes del curso el cañón y la computadora

2.

Verificar que corra perfectamente el sistema

3.

Asegurarse que todos los participantes alcanzan a ver

4.

Asegurarse que la presentación este clara y legible

Televisión, Videocasetera y DVD

1.

Tener listo el video antes de la presentación

2.

Conectar con anticipación la televisión y videocasetera, verificar volumen, asegurarse que todos los participantes alcancen a ver.

3.

Verificar uso de controles remotos

Notas:

RETROINFORMACION

Con este curso tendrás la oportunidad de ayudar a tus compañeros a mejorar sus habilidades como capacitador proporcionando información sobre lo que hizo bien y por qué, lo que pudo haber hecho mejor y cómo, a esto se le llama retroinformación.

Así mismo tendrás la oportunidad de recibir retroinformación por parte de tus compañeros para conocer tus áreas fuertes y oportunidades de mejora como capacitador.

Existen dos tipos de retroinformación: Positiva y Para Mejorar

Retroinformación Positiva:

Consiste en dar a nuestro compañero información muy específica sobre lo que hizo o dijo bien al realizar alguna actividad o describir algún procedimiento , presentar las características de algún producto y explicarle por qué eso que dijo o hizo fue efectivo o positivo. Recuerda, los dos puntos clave de la retroinformación positiva son:

⊕

Qué (dijo o hizo)

⊕

Por qué (fue efectivo o positivo)

Retroinformación para mejorar:

Esta se da al compañero cuando detectamos que dice o hace algo que e puede mejorar. El objetivo es proporcionar información específica sobre lo que hizo o djo, una sugerencia sobre cómo puede hacerse o decirse mejor y por último, por que

esta sugerencia es más efectiva. Recuerda, los 3 puntos clave de la retroinformación para mejorar son:

⊕

Qué (dijo o hizo)

⊕

Alternativa Sugerida

⊕

Por qué (la alternativa sería más efectiva)

⊕

UTILIZACIÓN DE PREGUNTAS

Para reafirmar la teoría revisada con anterioridad, se realizará el siguiente ejercicio que ayudará a practicar los diferentes tipos de preguntas que se pueden plantear durante una sesión.

Instrucciones:

Reunirse en grupos dependiendo el número de participantes y escribir 2 ejemplos de cada una de las diversas formas de realizar una pregunta:

Directa: _____

Abierta: _____

Inductiva: _____

MANEJANDO SITUACIONES DIFÍCILES

Instrucciones:

A cada situación escribe la acción que consideras es la adecuada en tu función de capacitador.

Situación: Estás impartiendo un curso utilizando la técnica de exposición, sin embargo al observar al grupo descubres que son pocas las personas que están atentas al tema. La mayoría, aunque en silencio, han estado realizando actividades ajenas al curso.

Acción: _____

Situación: Dentro del grupo para el cual has estado impartiendo un curso hay dos personas que no han dejado de platicar entre ellas.

Acción: _____

Situación: Preparaste con mucho entusiasmo un curso y durante la impartición has utilizado diferentes técnicas participativas, principios clave y tu material de exposición es excelente, sin embargo al tratar de hacer participar al grupo este se muestra totalmente apático.

Acción: _____

CURSO DE CAPACITACION
“FORMACIÓN DE CAPACITADORES EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA”
LABORATORIOS PISA.

DIRIGIDO A: Promotores de especialidad de producto

DURACIÓN: 20 hrs.
5 sesiones de 4 horas con un receso de 30 minutos.

REQUISITOS: Ser empleado de Laboratorios Pisa
Haber tomado el curso de características de los productos de acuerdo a la línea de especialidad.

CAPACITADOR: Martha Josefina Calderón de las Heras.

INDICE

#

Introducción

#

Generalidades

#

Programa

#

Contenido programático por sesión

#

Bibliografía

INTRODUCCION

El presente curso sobre Formación de Capacitadores en la Industria Farmacéutica que se desarrollará en Laboratorios Pisa , S.A. de C.V. en las instalaciones ubicadas en Miguel Ángel de Quevedo # 555 está dirigido a los promotores de especialidad que tienen dentro de sus responsabilidades capacitar a los usuarios de los diferentes productos que maneja el Laboratorio dentro de los Hospitales , así como a los representantes de venta de los diferentes distribuidores obteniendo dentro del curso las bases generales en cuando al proceso de aprendizaje.

La dinámica de desarrollo a seguir durante el presente curso se llevará a cabo a través de la transmisión de conocimientos teóricos, su reafirmación a través del análisis y estudio de diferentes bibliografías así como la simulación de la presentación de productos de acuerdo con el conocimiento de las bases pedagógicas adquiridas y el análisis de situaciones difíciles.

Las bases pedagógicas manejadas durante el curso son una introducción al manejo de habilidades docentes y de capacitación que con otros cursos podrán ser ampliados. Funcionando las de este curso como una introducción que se irá ampliando de acuerdo a los intereses y necesidades de los grupos y sus clientes

Se utilizarán métodos y materiales didácticos diversos.

GENERALIDADES

Tema General: Bases pedagógicas en la formación de capacitadores en la Industria Farmacéutica

Duración: 20 hrs.

Horario: Cinco viernes de 16:00 a 20:00 hrs

Dirigido a: Promotores de especialidad de producto de Laboratorios Pisa S.A. de C.V.

Objetivo General: Habilitar al promotor de especialidad como capacitador del proceso de aprendizaje dentro de la organización.

Contenidos:

1. El proceso de aprendizaje
2. El capacitador
3. La capacitación en acción
4. Manejo de situaciones difíciles

Materiales Didácticos:

Rotafolio, pizarrón, proyector digital, computadora, T.V., videocasetera, manuales para participantes, material misceláneo (papel, lápiz, plumones, manual para formación de capacitadores en la Industria Farmacéutica)

Sistema de Evaluación:

Trabajo en sesiones	30%
Resumen de lecturas específicas	30%
Ejemplo de presentación de productos de acuerdo a las bases del curso	40%

Es requisito indispensable para la aprobaci con el 100% de asistencia al grupo

PROGRAMA

SESIÓN 1. EL PROCESO DE APRENDIZAJE

Introducción

Dinámica de Presentación

1.- Concepto de aprendizaje

1.1 Tipos o dominios de aprendizaje

1.2 La comunicación en el proceso de capacitación

1. 2.1 Características del capacitador como fuente de comunicación

1.2.2 Comunicación no verbal

SESIÓN 2. EL CAPACITADOR

2. Concepto de capacitador

2.1 Comportamientos a evitar

2.2 Comportamientos a desarrollar

SESIÓN 3. LA CAPACITACIÓN EN ACCIÓN

3. La capacitación en acción

3.1 Crear un clima de aprendizaje positivo

3.2 Habilidades de presentación

3.3 Técnicas de enseñanza

3.3.1 Tipos de técnicas de enseñanza

SESIÓN 4. LA CAPACITACIÓN EN ACCIÓN (CONTINUACIÓN)

3.4 Utilización de preguntas

3.5 Manejo de situaciones difíciles

3.6 Uso efectivo de los recursos didácticos

SESIÓN 5 CIERRE DEL CURSO

CONTENIDO PROGRAMÁTICO POR SESIÓN

Tema: El proceso de aprendizaje, Introducción del curso
 Horario: Viernes 16:00 – 20:00 hrs. Sesión 1

Motivación: Se dará a conocer el contenido del curso, así como resaltar la importancia de manejar adecuadamente las bases pedagógicas en la capacitación a los usuarios de los productos.

Objetivo. Conocer el concepto de aprendizaje, así como la importancia de la comunicación en el proceso de capacitación.

HORA	CONTENIDO	ESTRATEGIA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	EVALUACIÓN
	Introducción	Exposición, Lluvia de ideas	Computadora	Participación
	Dinámica de Presentación	Fiesta de Presentación	Papel, plumones, seguros	
	1.- Concepto de aprendizaje 1.1 Tipos de aprendizaje	Lluvia de ideas Exposición	Proyector digital	Representación del lenguaje no verbal.
	2.- Proceso de Comunicación 2.1. Características del capacitador como fuente de comunicación	Lluvia de ideas Trabajo en binas	Manual para formación de capacitadores	Periódico mural con las características del capacitador como fuente de comunicación.
	2.2 Comunicación no verbal	Juego: "Dígalo con mímica"		Participación
	Cierre de la sesión	Interrogatorio	Pelota con papeles pegados	Contestar las preguntas de los papeles

CONTENIDO PROGRAMÁTICO POR SESIÓN

Tema: El Capacitador

Sesión 2

Horario: Viernes 16:00 – 20:00 hrs.

Motivación: El capacitador puede alcanzar la introducción exitosa de los productos con sus diferentes clientes en un menor tiempo al manejar conductas adecuadas.

Objetivo. Resaltar el papel del capacitador como imagen de la empresa hacia los clientes

HOR A	CONTENIDO	ESTRATEGIA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	EVALUACIÓN
	Introducción	Mapa mental Repaso de la sesión anterior Presentación de los contenidos del día	Mapa mental	
	2. Concepto de capacitador	Exposición Sociodrama Trabajo en equipos	Proyector digital Manual para formación de capacitadores Revistas Tijeras Pegamento Cartulinas	Presentación del sociodrama
	2.1 Comportamientos a evitar			Elaborar un collage de los comportamientos positivos del capacitador
	2.2 Comportamientos a desarrollar			
	Cierre de la sesión	Plenario		Plenario

CONTENIDO PROGRAMÁTICO POR SESIÓN

Tema: La Capacitación en acción
 Horario: Viernes 16:00 – 20:00 hrs.
 Sesión 3

Motivación: Cuando se lleva a cabo una capacitación tomando en cuenta los requerimientos en los que se favorece le proceso enseñanza-aprendizaje la capacitación logrará su objetivo de una manera ordenada y práctica.

Objetivo. Desarrollar habilidades que favorezcan los procesos de aprendizaje y de enseñanza en la capacitación en la industria.

HORA	CONTENIDO	ESTRATEGIA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	EVALUACIÓN
	Introducción	Proyección de video Repaso de la sesión anterior Presentación de los contenidos del día	Vídeo: "El virus de la actitud"	
	3. La capacitación en acción 3.1 Crear un clima de aprendizaje positivo	Rejilla	Manual para formación de capacitadores Rotafolio Hojas de papel bond Plumones	Exposición en equipos
	3.2 Habilidades de presentación	Lluvia de ideas Exposición		Interrogatorio dirigido
	3.3 Técnicas de enseñanza 3.3.1 Tipos de técnicas de enseñanza	Exposición en equipos de cada una de las técnicas		Exposición en equipos
	Cierre de la sesión	Discusión		Interrogatorio dirigido

CONTENIDO PROGRAMÁTICO POR SESIÓN

Tema: La Capacitación en acción
 Horario: Viernes 16:00 – 20:00 hrs.

Sesión 4

Motivación: Cuando se lleva a cabo una capacitación tomando en cuenta los requerimientos en los que se favorece el proceso enseñanza-aprendizaje la capacitación logrará su objetivo de una manera ordenada y práctica.

Objetivo: Desarrollar habilidades que favorezcan los procesos de aprendizaje y de enseñanza en la capacitación en la industria.

HORA	CONTENIDO	ESTRATEGIA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	EVALUACIÓN
	Introducción	Repaso de la sesión anterior Presentación de los contenidos del día	Mapa mental	
	3.4 Utilización de preguntas	Interrogatorio Lectura comentada	Proyector digital Manual para formación de capacitadores	Elaborar preguntas de acuerdo con las características solicitadas
	3.5 Manejo de situaciones difíciles	Lectura comentada Simulación de situaciones	Manual para formación de capacitadores	Sociodrama Elaboración de un tríptico de soluciones de situaciones difíciles
	3.6 Uso efectivo de los recursos didácticos	Exposición Demostración	Manual para formación de capacitadores	Diseñar diversos materiales didácticos para la capacitación
	Cierre de la sesión	Plenario		

CONTENIDO PROGRAMÁTICO POR SESIÓN

Tema: Evaluación del curso
 Horario: Viernes 16:00 – 20:00 hrs. Sesión 5

Motivación: Al contar con los conocimientos pedagógicos necesarios el capacitador podrá incrementar su productividad,

HORA	CONTENIDO	ESTRATEGIA DIDÁCTICA	MATERIAL DIDÁCTICO	EVALUACIÓN
	Introducción	Repaso de la sesión anterior		
	Cierre del curso	Simulación de presentación de productos de acuerdo con los conocimientos adquiridos a lo largo del curso	Proyector digital Rotafolio Grabadora Productos Literatura	Presentación de los productos

alcanzando en un menor tiempo las metas de la empresa, así como las suyas propias logrando de esta forma su autorrealización.

Objetivo. Evaluar los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos a lo largo del curso

BIBLIOGRAFIA

COOPER , James
Estrategias de enseñanza: guía para una mejor instrucción,
 México, Limusa, 1998

DÍAZ-BARRIGA, HERNANDÉZ
Estrategias docentes para un aprendizaje significativo,
 México, Mc Graw Hill, 2002

Diccionario de Ciencias de la Educación. España, Santillana, 1989

FERRINI, María Rita

Bases didácticas,

México, editorial Progreso, 1986

INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE TECNOLOGÍA EDUCATIVA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO

Manual de Planeación de clase,

México, INITE, 2000

LABORATORIOS PISA, FARMACÉUTICA MEXICANA

Capacitación de personal de nuevo ingreso y que cambia de puesto del área comercial,

México, 2005

Estructuración de plan y programa de capacitación.

México, 2003

PIMIENTA PRIETO, Julio H.

Metodología Constructivista. Guía para la planeación docente,

México, Pearson, 2005

REZA TROSINO, Jesús Carlos.

El ABC del instructor,

México, Panorama Editorial, 1994

ZARZAR CHARUR, Carlos

Habilidades básicas para la docencia,

México, Patria, 1997

CONCLUSIONES

El presente trabajo de tesis ha resultado sumamente enriquecedor, ya que ha permitido explorar un área muy relacionada con el campo de acción del pedagogo que es la capacitación, a la vez que busca destacar la importancia de este último como agente de cambios y como principal artífice del proceso de capacitación en cualquier empresa.

A continuación se mencionan las principales conclusiones derivadas de esta investigación:

El proceso enseñanza – aprendizaje es el eje en torno al cual debe girar cualquier programa de capacitación en las empresas, como ejemplo, en la Industria Farmacéutica.

La persona que se dedique a la capacitación, en cualquier tipo de empresa, debe ser consciente de la importancia de este proceso, para asegurar el logro de la misma, y no sólo debe ser consciente, tiene que contar con los conocimientos y bases pedagógicas necesarias sobre planeación educativa, estrategias de enseñanza, sistemas de evaluación, técnicas grupales, educación de adultos, entre otros, para asegurarse su éxito.

En la actualidad las empresas que se preocupan por brindar una adecuada capacitación a sus empleados no sólo en aquellos aspectos técnicos sino también de desarrollo y crecimiento personal del individuo son quienes tienen un mayor éxito dentro de su mercado.

La capacitación de los empleados va más allá de la mera transmisión de conocimientos técnicos relacionados con su actividad laboral. Un empleado feliz y satisfecho consigo mismo es un empleado que rinde en su trabajo. Este es el motivo

por el que la capacitación en la actualidad debe abrirse a aquellos temas promuevan el desarrollo pleno de la persona como son: conocimiento de uno mismo, autoestima, asertividad, temperamento, valores, etc.

Quien se dedica actualmente a la capacitación debe tener amplios y profundos conocimientos con respecto a este proceso para alcanzar los objetivos de la misma.

Como se comentó ya anteriormente, la capacitación de los empleados es fundamental para asegurar el logro de las metas y objetivos de la empresa, por tal motivo no puede estar a cargo de personas neófitas o improvisadas en los temas propios de las ciencias sociales y el desarrollo humano. Es preciso recordar que se está trabajando con seres humanos que cuentan con cualidades, defectos, necesidades, inquietudes, expectativas, anhelos y temores que buscan ser saciados en estos programas de capacitación. Quien se dedique a ella debe poseer además de los conocimientos pedagógicos necesarios un profundo sentido humanista que lo lleve a un interés y preocupación verdaderos por los problemas e inquietudes de sus capacitandos, coadyuvando a su crecimiento personal.

Los promotores de especialidad necesitan poseer las bases pedagógicas necesarias para impartir sus capacitaciones con los usuarios de los productos dentro de los Hospitales, logrando así mejores resultados en un menor tiempo.

Dentro de mi experiencia profesional a lo largo de quince años de trabajo en la industria farmacéutica, he podido constatar cómo se han incrementado los resultados de la venta de productos y han disminuido las quejas de los usuarios cuando los promotores cuentan con aquellas bases pedagógicas y didácticas necesarias para llevar a cabo sus capacitaciones. Y es que cuando se conjunta el factor humano al aspecto técnico dentro de la capacitación, el resultado es un ganar-ganar. Gana la empresa al vender sus productos, gana el promotor al cubrir sus cuotas de ventas y sentirse autorrealizado en una empresa que se preocupa por su desarrollo y crecimiento integral, ganan los hospitales al emplear productos y medicamentos que

curan enfermedades y salvan vidas, y por último, ganan los pacientes al mejorar su salud y su calidad de vida.

El pedagogo, como profesional de la educación cuenta con las bases suficientes respecto de conocimientos y competencias para implementar un plan de capacitación dentro de la Industria Farmacéutica, que apoye al logro de las metas de una empresa, así como estar al frente y dirigir a un equipo de capacitadores.

Como se ha visto a lo largo de esta investigación el pedagogo cobra un papel trascendental en el proceso de capacitación de cualquier empresa, ya que es él quien está dedicado al estudio, investigación y tratamiento de los problemas relativos al campo educativo, y la capacitación no se sustrae del fenómeno de la educación. El pedagogo, y más el pedagogo salesiano siente una honda preocupación por entender y comprender al ser humano y las circunstancias que lo rodean, motivo por el cual la capacitación se convierte en un proceso de acompañamiento del participante a lo largo de la misma.

Por último, esta investigación me permitió vislumbrar que para lograr una capacitación y desarrollo de calidad se necesita conocer con precisión las necesidades de las persona, utilizar los métodos y medios que respondan tanto a la naturaleza de las demandas como a los recursos e infraestructura con los que cuenta la organización.

Esta investigación no pretende agotar el tema de la capacitación, el cual es muy amplio; más que ser el final de una investigación, deseo que sea el principio de futuros estudios sobre la relación existente entre capacitación y educación, y le brinde al pedagogo un campo más de acción en el cual puede incursionar.

BIBLIOGRAFÍA

- ANGEL MEZA, Alicia del
“Recursos humanos. Propuesta de un procedimiento de selección e inducción de personal para coadyuvar a disminuir la rotación en una empresa manufacturera”.
Tesis inédita de Licenciatura en Administración, Facultad de Estudios Superiores de Cuautitlán, Edo. de México, 2001
- AMARO GUZMÁN, Raymundo
Administración de personal,
México, Limusa, 1996
- ARANCIBA, HERRERA
Sicología de la educación,
México, Alfaomega, 1999
- BLANCO, Cohen
“Cómo seleccionar nuestro personal: Técnicas modernas de selección”
México, Limusa, 1993
- BLANCO, Isauro
El universo de la inteligencia,
México, Prentice Hall, 2002
- BOHLANDER, SCOTT
Administración de recursos humanos.
México, Thompson editores, 2001
- BOWER, HILGARD
Teoría del aprendizaje,
México, Trillas, 1991
- CALVA, José Luis
Formación de recursos humanos. Desarrollo tecnológico y productividad.
México, edit. Juan Pablo, 1997
- COOPER, James
Estrategias de enseñanza: guía para una mejor instrucción,
México, Limusa, 1998
- DESSLER, VARELA
Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano,
México, Pearson educación, 2004
- DÍAZ-BARRIGA, HERNANDÉZ
Estrategias docentes para un aprendizaje significativo,
México, Mc Graw Hill, 2002
- Diccionario de Ciencias de la Educación*.
España, Santillana, 1989
- Diccionario de la lengua española*
México, Fernández Editores, 2001
- Diccionario Grijalbo*
México, ediciones Grijalbo, 1998
- Diccionario de Pedagogía y Psicología*, España,
Editorial Cultural, 2002
- ECHEVERRI, Ana Lucía
Recursos humanos en la empresa informativa.
Salamanca, Publicaciones
Universidad Pontificia de Salamanca,
1995
- Enciclopedia Microsoft Encarta 2006*
- Enciclopedia General de la Educación*.
México, Océano Grupo Editorial,
1999
- Enciclopedia Técnica de la Educación*,
España, Santillana, 1995

- México, Garnik ediciones, 1999
-
- ENCINAS NÚÑEZ, Jesús
Inducción y motivación al personal. En revista
 Espacio n° 1 Instituto Tecnológico
 de Hermosillo. . [En línea]
 Disponible
<http://www.ith.mx/revistaespacioith/numero1/r01personal.html>. 27
 marzo 2003
- FERRINI, María Rita
Bases didácticas,
 México, editorial Progreso, 1986
- GORDON, HILGARD
Teoría del aprendizaje,
 México, Trillas, 1991
- GRABOWSKI, Stanley M.
Educación de adultos.
 México, Trillas, 1990
- GRADOS ESPINOSA, Jaime.
Inducción, reclutamiento y selección.
 México, El Manual Moderno, 1999
- HERNÁNDEZ, Pedro.
*Diseñar y enseñar. Teoría y técnicas de la
 programación y del proyecto docente.*
 Madrid, Narcea, s.f.
- HODGETTS, ALTMAN
Comportamiento en las organizaciones,
 México, Mc Grawhill, 1998
- GUTH AGUIRRE, Alfredo.
*"Reclutamiento, selección e integración de
 recursos humanos".*
 México, Trillas, 2004
- IBARRA, Luz María
Aprende mejor con gimnasia cerebral,
 México, Garnik ediciones, 2001
-
- Aprende fácilmente con tus imágenes sonidos y
 emociones,*
 México, Garnik ediciones, 2001
- INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN
 DE TECNOLOGÍA EDUCATIVA DE
 LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
 DE MÉXICO
Manual de Planeación de clase,
 México, INITE, 2000
-
- Estrategias de aprendizaje y Metodología de la
 investigación,*
 México, INITE, 2003
- KAUFMAN, Roger
Planificación de sistemas educativos,
 México, Trillas, 1982
- KASUGA, Linda
Aprendizaje acelerado,
 México, Editorial Tomo, 2004
- LARA NAVA, Raúl.
*"Procedimientos de inducción para trabajadores
 de nuevo ingreso a la industria minera"*
 [En línea] Disponible
http://www.stps.gob.mx/312/revist2000_2/procedimientos.htm. 14 de abril
 2003
- LABORATORIOS PISA,
 FARMACÉUTICA MEXICANA
*Capacitación de personal de nuevo ingreso y que
 cambia de puesto del área comercial,*
 México, 2005
-

- Estructuración de plan y programa de capacitación.*
México, 2003
-
- Aplicación de encuesta de detección de necesidades de capacitación.*
México, 2004
-
- Manual de Administración Pisa "MAP",*
México, 2003
- MANSO CORONADO, Francisco J.
Diccionario Enciclopédico de estrategia empresarial.
España, edit. Díaz de Santos, S.A.,
2003
- MARISTANY, Jaime
Administración de recursos humanos.
Argentina, Prentice Hall, 2000
- MEIGHAN, Michael.
Entrenamiento, diseño y ejecución.
Colombia, Fondo Editorial Legis,
1992
- MENDOZA NÚÑEZ, Alejandro
Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo.
México, Trillas, 1996
- MONTES, Zoraida
Mapas mentales paso a paso,
México, Alfaomega, 2002
- NERICI, Imideo G.
Hacia una didáctica general dinámica,
Argentina, Kapelusz, 1973
- ONTORIA, Antonio
- Mapas conceptuales,*
México, Alfaomega, 2003
- PINEDA MOCTEZUMA, Angélica
Evaluación del aprendizaje. Guía para instructores
México, Trillas, 1993
- PIMIENTA PRIETO, Julio H.
Metodología Constructivista. Guía para la planeación docente,
México, Pearson, 2005
- REZA TROSINO, Jesús Carlos.
El ABC del instructor,
México, Panorama Editorial, 1994
-
- Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones,*
México, Panorama, 1995
-
- Cómo desarrollar diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones,*
México, Panorama, 1997
- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro
Integración de equipos,
México, El Manual Moderno, 1988
- SAMBRANO, STEINER
Mapas mentales. Agenda para el éxito,
México, Alfaomega, 2000
- STEINBERG, Lorena.
"Herramientas que facilitan la incorporación de un nuevo miembro a la organización: Programas de inducción". [En línea] Disponible:
http://www.gestiopolis.com/canales/der_rhh/articulos/66/induccin.htm 20 septiembre 2005

STONEALL, Linda
Cómo escribir materiales para capacitación,
México, Panorama, 1996

SUÁREZ DÍAZ, Reynaldo
La educación. Su filosofía, su psicología, su método,
México, Trillas, 1998

TROTTER, Mónica
Estrategias de superaprendizaje,
México, Alfaomega, 2000

TYSON, Shaun.
“Administración de personal”
México, Trillas, 2004

ZARZAR CHARUR, Carlos
Habilidades básicas para la docencia,
México, Patria, 1997

