

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

“Propuesta de capacitación para la S.T.P.S.”

**Anabel Preciado Figueroa
Jeannette Rojas Márquez**

INTRODUCCIÓN

Vivimos en una época cuya característica constante es la rápida sucesión de cambios. El rol del responsable de la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se han convertido de un simple transmisor, a un auténtico promotor y facilitador de los procesos educativos y formativos que las empresas requieren para estar a la altura de las demandas de la calidad total, la excelencia en el servicio y la mejora continua.

Este cambio implica una nueva conciencia y conocimiento integral de las funciones básicas que se desarrollan en las organizaciones en materia de capacitación, adiestramiento, desarrollo o formación profesional, de su más valioso recurso que es el hombre.

Por ende, se toma necesario que el facilitador de procesos educativos para la formación de adultos, diseñe cursos / eventos / actividades de capacitación y entrenamiento que posibiliten el desarrollo de programas efectivos de trabajo.

Parece mentira, pero la gran mayoría de instructores no saben diseñar manuales correctamente y en muchas ocasiones simplemente son compiladores de lecturas o formadores de antologías, las cuales que no siempre satisfacen las necesidades del cliente y/o empresa. El diseñar cursos, aunque es una actividad laboriosa y complicada, vale la pena ya que con ello se contará con infraestructura sólida para sustentar los procesos educativos de capacitación dentro de las organizaciones.

Por esta situación, está propuesta consiste en la creación de manuales para el instructor así como, el material de trabajo para el participante contemplando todo una estructura pedagógica, la cual pueda ser transmitida por cualquier capacitador cumpliendo éste con los objetivos propuestos de cada uno de los cursos.

INDICE

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema

CAPITULO UNO Marco conceptual

1.1 Marco legal o Normativo de la Capacitación	11
1.2 Antecedentes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social	15
1.3 La Capacitación en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social	23

CAPITULO DOS Marco Teórico Conceptual

2.1 La capacitación en el Marco de la Educación de Adultos	27
2.2 Aprendizaje de Adultos	30
2.3 Teorías de Aprendizaje	41
2.4 Diseño Curricular	54
2.5 La Didáctica en la Capacitación	77

CAPITULO TRES Metodología

3.1 Metodología	95
-----------------	----

CAPITULO CUATRO Propuestas

4.1 Manual del Instructor; curso Calidad en el Trabajo	
4.2 Manual del Instructor, curso Trabajo en Equipo	
4.3 Manual del Instructor; Curso Evaluación del Desempeño Individual	

Conclusiones

Bibliografía

Anexos

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo hacer que los manuales de capacitación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el área de capacitación sean operativos para cualquier instructor?.

OBJETIVO GENERAL

Cualquier instructor será capaz de transmitir el contenido de un curso de capacitación, cumpliendo con los objetivos propuestos en cada uno de ellos.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Crear un manual para el manejo del instructor, así como también el material que utilizaran los participantes en los siguientes cursos de capacitación; Calidad en el Trabajo, Trabajo en Equipo, Administración Estratégica y Evaluación del Desempeño Individual.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, la Pedagogía aborda al proceso educativo a través de tres áreas básicamente: filosófica, científica y técnica, conceptualmente podemos definirla como el conjunto de conocimientos, principios, métodos, procedimientos, técnicas y materiales referidos al fenómeno educativo.

“La palabra Pedagogía está compuesta por las raíces griegas”:¹

Pais, <i>paidos</i> ;	<i>niño</i>
Ago, <i>agueín</i> ;	<i>conducir</i>

Es decir, etimológicamente Pedagogía significa “*Guía o conducción del niño*”, tradicionalmente se concebía la educación como un proceso de formación delimitado temporalmente, siendo la educación el proceso educativo del sujeto al ser concluido se encontraba en posibilidad de incorporarse a desarrollar una actividad productiva en su sociedad. De esta manera el período identificado formativo se limitaba a la juventud, considerando “formada” a la población adulta lo cual negaba la posibilidad de considerar la educación de adultos como parte del sistema educativo proponiendo como respuesta a las necesidades de educación de adultos, programas complementarios o correctivos.

En la actualidad la Pedagogía abarca la conducción del hombre en general; así en el plano filosófico se estudia lo que debe ser la educación; en el científico se investigan los procedimientos y posibilidades objetivas del proceso educativo y en el técnico se crean los métodos para la óptima realización de dicho proceso.

“La finalidad de la Pedagogía es la educación la cual podemos definir como un proceso que tiende a capacitar al individuo para actuar conscientemente frente a nuevas situaciones de la vida aprovechando la experiencia anterior y teniendo en cuenta la integración, la continuidad y el progreso social. Todo ello de acuerdo con la realidad de cada uno, de modo que sean atendidas las necesidades individuales y colectivas”.²

¹ N. ABBAGNANO y A. Visalberghi. Historia De La Pedagogía. México, D. F., Fondo de Cultura Económica, 1995. pag. 12.

² SEP Perfil De La Educación En México, 2º edición corregida. México, D. F., SEP, 1993. pag. 23.

Para ello, la estructura educativa en nuestro país está compuesta por tres modalidades que son:

1. Educación Formal: Es convencional, curricular, sistemática, otorga títulos y diplomas y, por lo general, es escolarizada. Organizada consciente y objetivamente, conducida sistemáticamente y orientada a la formación general del educando³.
2. Educación No Formal: Tipo de educación opuesto a los formales, abierta a una gama infinita de actividades, enfoques, métodos y técnicas de aprendizaje. Una de las características definitorias en su funcionalidad y no tanto la acreditación ni la certificación por ellas mismas. Sus elementos fundamentales para ubicar su esencia, son los problemas que intenta resolver y las necesidades de quienes van a ser los sujetos de la educación. Puede expresarse como una educación continua, recurrente, como un proceso a lo largo de la vida. Esta modalidad no pretende la meta de acreditación formal, sino el mayor desarrollo de actitudes, conocimientos, habilidades y experiencias cuyo objetivo se dirige a la inmediata solución de los niveles de vida popular⁴.
3. Educación informal: Proceso que transcurre a lo largo de la vida de un individuo en forma permanente, consistente en la adquisición de habilidades, valores, desarrollo de actitudes y conocimientos provenientes de la vida diaria, de las influencias educativas y recursos de su propio medio ambiente, de la familia, el vecindario, el trabajo, la recreación, los medios de comunicación y en general de su ambiente social⁵.

A mediados del siglo XX surgen los conceptos de “educación de adultos” y educación permanente, como un cambio respecto al concepto tradicional de la educación, reconociendo la importancia de la educación informal al validar las prácticas educativas ejercidas fuera del sistema educativo en el contexto socioeconómico del educando.

Por otro lado la Psicología aporta a la educación de adultos, investigaciones que considera aspectos psicológicos que caracterizan a la edad adulta, los cuales la Pedagogía retoma para efectos de su

³ SEP Perfil De La Educación En México, 2º edición corregida. México, D. F., SEP, 1993. pag. 23.

⁴ UNESCO. Minedlac México 1979. México, D. F., SEP 1979. pag. 26

⁵ UNESCO. Terminología De La Educación De Adultos. París: UNESCO. 1979. pag. 26

aprendizaje y la elaboración de una didáctica adecuada para la conducción de dicho proceso. Hoy en día existen diversos ordenamientos acerca de los fenómenos propios de la educación de adultos que sirven de base para explicar aspectos particulares de su conducta, ofreciendo la posibilidad de instrumentar una metodología apropiada a la especificidad de este campo educativo⁶.

El papel que desempeña el pedagogo en el desarrollo de la sociedad es importante en tanto que es el profesional que brinda el aspecto teórico, metodológico, técnico, filosófico, que esta en la posibilidad de ofrecer alternativas de mejoramiento a los principales problemas del país.

El pedagogo abarca la educación en todos sus ámbitos, principalmente el escolar, laboral y social, siendo así su campo de trabajo tan trascendente como la educación misma en tanto hecho, fenómeno y proceso.

Por lo tanto, estudiosos de la Pedagogía, reconocen que uno de los campos de aplicación es la capacitación, pues en el departamento de Capacitación de una empresa se tiene como función principal la satisfacción de necesidades educativas de los recursos humanos que conforman el Organismo. Dentro de los fines básicos de la capacitación y el adiestramiento, se puede señalar los siguientes:

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

Por tanto las funciones y actividades del pedagogo en la capacitación pueden ser:

- ▣ Determinar necesidades de capacitación
- ▣ Definir los objetivos de capacitación y los medios para lograrlos
- ▣ Desarrollar, evaluar y controlar la calidad de los sistemas de capacitación
- ▣ Planear y conducir eventos de capacitación
- ▣ Coordinar los cursos de capacitación con los otros departamentos de la institución
- ▣ Asesorar y conducir la formación del instructor
- ▣ Evaluar el proceso de instrucción (participante, instalaciones, equipo, material didáctico y resultados obtenidos).

⁶ ROMERO Irene, Norma. La capacitación: el espacio educativo en los centros de trabajo. México, D. F., Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Filosofía y Letras, Colegio de Pedagogía, 1991. pag. 9

Así pues, la labor del pedagogo es de suma importancia en el área de capacitación de cualquier empresa, y por ello, es permitido, hacer una crítica constructiva dentro del área de capacitación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), ya que se nos brinda la oportunidad de realizar el Servicio Social en dicha área y en donde se percato que los manuales de la misma no cuentan con aquellas características que debe contener un verdadero manual. Debido a esta situación el trabajo propone la elaboración de verdaderos manuales para el instructor así como, el material de trabajo para el participante, que contemplen toda una estructura pedagógica, la cual pueda ser transmitida por cualquier capacitador, cumpliendo éste con los objetivos propuestos al iniciar el curso al que se refiere.

En la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), en el área de Capacitación, existe una gran diversidad de manuales, los cuales están dirigidos a las diferentes áreas laborales, y tomando en consideración la variedad de puestos existentes, se seleccionaron los manuales sobre: Calidad en el Trabajo, Trabajo en Equipo, Administración Estratégica, y Evaluación del Desempeño Individual. Debido a que estos manuales están dirigidos a diferente tipo de personal y la estructura que se requerirá será totalmente variada.

La ventaja de esta propuesta de trabajo, es la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la formación pedagógica, la cual servirá para desarrollar correcta y funcionalmente la propuesta que se aporta.

La ventaja de esta propuesta para la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS), se refiere al hecho de que cualquier capacitador puede transmitir el contenido del curso cumpliendo éste con los objetivos propuestos y así la institución no estaría obligada a un solo capacitador para obtener los objetivos que se proponga satisfactoriamente.

MARCO CONCEPTUAL

1.1 MARCO LEGAL O NORMATIVO DE LA CAPACITACIÓN.

La Ley General de Educación, promulgada en 1993, amplía y refuerza algunos de los principios establecidos en el artículo 3° Constitucional, el cual menciona que todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado Federación, estados y municipios impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación primaria y la secundaria son obligatorias. Así mismo la educación que imparta el estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

Garantizada por el artículo 24°, la libertad de creencias, dicha educación será laica y por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa. El criterio que orientará a la educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, la servidumbre, los fanatismos y los prejuicios.

Por otra parte, la fracción V, nos menciona que además de impartir la educación preescolar, primaria y secundaria, señaladas en el primer párrafo, el estado, promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos incluyendo la educación superior necesarios para el desarrollo de la nación, apoyará la investigación científica y tecnológica, y alentará el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura; y a su vez la fracción VII menciona que todas las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la Ley otorga autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse así mismas, realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación, de libre examen y discusión de las ideas; determinarán los planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de esta Constitución, en los términos y con las modalidades que establezcan la Ley Federal del Trabajo, conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones.

El artículo 123° de la Constitución establece que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la Ley. *Es en la fracción XIII dónde se contempla que todas 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.⁷

La Ley General de Educación, precisa las atribuciones que corresponden al Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Educación Pública y las propias de los gobiernos de los estados en materia de educación. El ordenamiento establece que compete a la SEP, garantizar el carácter nacional de la educación básica, elevar su calidad y vigilar el acceso equitativo a los servicios. Asimismo, entre las atribuciones de la federación se instituyó la facultad de regular un sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional para maestros de educación básica, que contribuya a mejorar la calidad en este aspecto de la educación. Por otra parte, a los estados les corresponde de manera exclusiva la presentación de los servicios de educación inicial básica incluyendo, la indígena y la especial, así como la normal y los relacionados con la formación, actualización y superación profesional de los maestros. Adicionalmente, es responsabilidad de la federación y de las entidades federativas en conjunto, ejercer una función compensatoria encaminada a eliminar las carencias educativas que afectan con mayor gravedad determinadas regiones y estados. La Ley reitera el papel del Estado como promotor de la educación media superior, superior y otros tipos y modalidades, como es en el caso de la *educación de adultos*. Así mismo, sienta las bases de un esquema de formación para el trabajo pertinente y vinculado con las necesidades del sector productivo. Su promulgación ha significado además un avance hacia una mayor claridad jurídica de los particulares que proporcionan servicios educativos.

⁷ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Editorial Mc. Grall-Hill. 5° edición actualizada. México D.F., 1997

Por conducto de los Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial (Cecati) y los Institutos Descentralizados Estatales de Formación para el Trabajo, se ofrecen servicios de capacitación en y para el trabajo a las personas que requieren incorporarse rápidamente al mercado laboral. O a aquellas que ya empleadas necesitan de calificación en áreas laborales específicas.

La instrucción que proporciona está orientada a preparar a los individuos para desenvolverse en puestos operativos dentro del sector productivo de bienes y servicios. Por este motivo, los aprendizajes prácticos son componentes importantes de los cursos de capacitación, los cuales se complementan con los fundamentos teóricos de la especialidad o rama de que se trate. Más de 470 mil personas fueron atendidas para estos servicios en 1998.

Los servicios de formación para el trabajo se han venido adecuando para dar respuesta a las demandas de la sociedad, además de avanzar en su creciente descentralización. Así, ese año comenzaron a dar servicio 30 unidades de capacitación que dependían directamente de los estados.

Por su parte, la Ley Federal del Trabajo, en el capítulo III Bis: de la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores, enumera las disposiciones que tratan de la Capacitación y Adiestramiento. A continuación se enumeran las disposiciones que aquí se contemplan:⁸

El derecho de los trabajadores a recibir Capacitación y Adiestramiento para elevar su nivel y su productividad (153-A), así como también la determinación del lugar donde los empleados recibirán capacitación o adiestramiento, horario (dentro o fuera de la jornada de trabajo, de común acuerdo con los trabajadores). A través de instructores, internos o en Instituciones creadas especialmente para esa tarea (153-B,153-E).

Los objetivos que debe tener la Capacitación o Adiestramiento serán; la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades del trabajador; preparación para ocupar otros puestos, prevención de riesgos de trabajo e incremento de la productividad, así mismo las obligaciones de los empleados al recibir la Capacitación o Adiestramiento será el asistir puntualmente, participar en las actividades requeridas, presentar exámenes correspondientes (153-F, 153-H).

⁸ SEP. Perfil De La Educación En México, SEP. 2º edición corregida. México. D. F. 1993

Existirá una conformación de Comisiones Mixtas de capacitación y adiestramiento, denominadas como Mixtas, por estar integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón (153-I, 153-J).

La Ley establece que la Capacitación o Adiestramiento de los Trabajadores es un trabajo conjunto que realizan la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad y la Secretaría de Educación Pública, así como las empresas gubernamentales y privadas.

Por lo tanto corresponde a la Dirección General de Capacitación y Productividad, coordinar conjuntamente, con la Dirección General de Empleo, el servicio nacional de empleo, capacitación y adiestramiento, así mismo organizar, promover, supervisar y asesorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, así como promover y divulgar el conocimiento, desarrollo y aplicación de métodos y sistemas de organización, operación y administración de capacitación y productividad.

El reglamento interior de la STPS, en su artículo 15, fracción XI, establece el promover, planea y programas de capacitación y adiestramiento para el trabajo, así como la expedición de certificados conforme a lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo, los ordenamientos educativos y demás disposiciones de vigor, con base a la coordinación aprobada por la SEP.⁹

⁹ LEY FEDERAL DEL TRABAJO. “Comentarios, prontuarios, jurisprudencia y bibliografía”. México, D.F.

1.2 Antecedentes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

CONTEXTO HISTÓRICO

Durante la etapa del porfiriato el país enfrentó severos problemas políticos, sociales, agrarios y laborales; dentro del ámbito político se resentían las constantes reelecciones del General Porfirio Díaz, en lo social, la pobreza del pueblo era extrema y la riqueza nacional se repartía en pocas manos.

Por tal motivo, la explotación de la clase subordinada era infrahumana, ya que las condiciones de trabajo de los obreros constaban con 14 horas de trabajo y los salarios eran inferiores a los obtenidos por empleados extranjeros, incluyendo en esto a las mujeres y a los menores de edad.

Como consecuencia de la política de Díaz, el pueblo inconforme se manifestó por primera vez de manera organizada el 1° de julio de 1906 con el estallamiento de la huelga de minería en Cananea en sonora, la cual fue seguida por la huelga textil de Río Blanco en Veracruz, siendo éstas el detonante de diversas huelgas a lo largo del país. Provocando esto que en 1910 estallara la revolución armada. En 1911, Porfirio Díaz se vea obligado a abandonar el poder y el país, convocando con ello a las elecciones presidenciales y quedando al mando Francisco I. Madero.

Con objeto de dar a los problemas laborales existentes, el presidente Madero, decreta la creación del Departamento del Trabajo el 28 de diciembre de 1911, el cual se adiciona a la Secretaría de Fomento Colonización e Industria, designándose a Don Antonio Ramos Pedraza como primer Jefe del Departamento, cuya función sustantiva era fundamentalmente conciliatoria.

“Al asumir el poder Victoriano Huerta en 1914, se crea como una iniciativa de Ley la Secretaría de Industria y Comercio, a la cual quedaba adscrito el Departamento de Trabajo”¹⁰, pero en 1915 siendo presidente Venustiano Carranza, toma el poder y declara nulas las acciones emprendidas por Victoriano Huerta, provocando con ello que el departamento del trabajo se incorpore a la Secretaría de Gobernación y se elabora un proyecto de ley sobre el contrato de trabajo.

¹⁰ Dir. Gral. De Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo. Inducción o reintucción a la STPS. México: STPS. Dir. Gral. de Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo. Programa 1. Colección integral de la STPS. Módulo II. Inducción y/o reintucción a la STPS, noviembre de 1998. pag. 3

Pero en 1917 se promulga la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en su artículo 123 establece los lineamientos a seguir en materia laboral, atendiendo a las necesidades de patrones y trabajadores.

“El 25 de diciembre del mismo año, se promulga una nueva ley, que da pie a la creación de la Secretaría de Industria Comercio y Trabajo, asignándose a ella la función de vigilar el cumplimiento de las normas laborales del país.

Como consecuencia el 24 de agosto de 1931 se promulga la primera Ley Federal del Trabajo.

En 1932, siendo presidente el General Aberaldo Rodríguez, se otorga autonomía al Departamento del Trabajo, con las siguientes funciones:

- Aplicar la Ley Federal del Trabajo
- Buscar la solución de los conflictos laborales
- Desarrollar una política de previsión social e inspección

El 31 de diciembre de 1940 el presidente Manuel Avila Camacho, promulga la Ley de Secretarías de Estado, en la cual se estableció que el Departamento Autónomo de Trabajo se convertiría en *Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)*, publicando su primer reglamento interior el 4 de abril de 1941.

A partir de esa fecha dicho reglamento ha sufrido diversas modificaciones, lo mismo que la estructura orgánica. La más reciente modificación del reglamento, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 1998 y entró en vigor al día siguiente, en este se asienta la estructura y funciones que actualmente regulan a la Secretaría¹¹.

Debido a que la estructura orgánica de la STPS, es demasiado extensa, se hace únicamente referencia a la Dirección de Capacitación y Productividad a la cual, se dirige nuestra propuesta de trabajo.

¹¹ Dir. Gral. De Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo. Inducción o reintegración a la STPS. México: STPS. Dir. Gral. de Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo. Programa 1. Colección integral de la STPS. Módulo II. Inducción y/o reintegración a la STPS, noviembre de 1998. pag. 3

DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Organiza, promueve y supervisa las acciones de capacitación que deban realizarse en beneficio de la población trabajadora, así como las relativas a mejorar los niveles de productividad en el trabajo a través de consultoría y asistencia técnica. Realiza las investigaciones, análisis y propuestas de acción, dirigidas a la vinculación entre los procesos de capacitación para y en el trabajo. Promueve la realización de planes y programas de capacitación en las empresas, los evalúa y en su caso, los aprueba y lleva los registros correspondientes.¹²

CAPACITACIÓN

ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

Propósitos y prioridades

- √ Elevar el potencial productivo de la fuerza laboral y propiciar su desarrollo para alcanzar el crecimiento sostenido de la producción, la productividad y los salarios. Con ese fin resulta estratégico impulsar las oportunidades de formación técnica y capacitación de los trabajadores.

Líneas de acción

- √ Para apoyar el desarrollo del proceso capacitador. Se modernizarán y simplificarán con el concurso de los sectores obreros y empresarial los criterios, formatos y procedimientos para el cumplimiento de las obligaciones legales de las empresas.

Ambito de acción

- √ Capacitación y productividad: facilitar y simplificar los procedimientos de registro para acreditar el cumplimiento de las empresas en materia de capacitación, contribuir a la realización de acciones sistemáticas y permanentes de capacitación en los centros de trabajo, a través de su mejor organización y operación, fomentar una cultura de productividad y calidad en los centros de trabajo mediante la formación y actualización de los recursos humanos.

¹² Dir. Gral. De Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo. Dirección General de Capacitación y Productividad. México: STPS. Dir. Gral. de Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo. Programa 1. Colección integral de la STPS. Módulo II. Noviembre de 1998. pag. 4-5

- √ Tomando en cuenta a la capacitación que es un proceso educativo que permite desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias, para desempeñar eficientemente y eficazmente las tareas propias de una determinada ocupación, la cual debe tener un valor social, es decir, debe contribuir al desarrollo personal colectivo, así como, a incrementar la cantidad y la calidad de los bienes y servicios que requiere la sociedad.
- √ La productividad es la relación entre el producto obtenido y los insumos empleados, medidos en términos reales; medición de la frecuencia de trabajo humano en distintas circunstancias, calculo de la eficiencia con que se emplean en la producción de los recursos de capital y mano de obra.

Objetivo

- √ Organizar, promover y supervisar las acciones de capacitación y adiestramiento que deban realizarse en beneficio de la población trabajadora, así como las relativas a mejorar los niveles de productividad en el país.

Funciones principales

- √ Promover la coordinación necesaria con las delegaciones y entidades de los distintos sectores, para la ejecución y evaluación de los programas de trabajo derivados del Plan Nacional de Desarrollo en las materias de Capacitación, Calidad y Productividad.

Dentro de la Dirección General de Capacitación, se ha creado un sistema que brinda un panorama más específico de las acciones que se están realizando en materia de capacitación dentro de la STPS, el sistema se llama: *SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL DE LA STPS 1996 – 2000*.¹³

El Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo de Personal de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) ,es un instrumento globalizador, que se compone de elementos conceptuales, normativos, administrativos y operativos, orientados a coordinar, concertar, sistematizar y homogeneizar la formulación, implantación, operación, control, evaluación y seguimiento de la educación, capacitación y desarrollo dirigida al personal directivo, mando medio, técnico – profesional, analista y apoyo administrativo – operativo de la Institución.

¹³ Dir. Gral. De Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo. Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo del personal de la STPS 1996 - 2000. México: STPS. Dir. Gral. de Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo. México, D.F. STPS. Mayo de 1998. pag. 43-6

Su finalidad es optimizar la capacitación, educación y desarrollo, asegurando a través de la emisión de normas y políticas la correspondencia de los proyectos, planes y programas institucionales, con los requerimientos individuales y necesidades estructurales y funcionales de la Secretaría. Contribuyendo de esta forma al cumplimiento de las líneas estratégicas planteadas en el Programa de Modernización Institucional y a la satisfacción de las expectativas de desarrollo integral del personal de la institución consecuentemente a mejorar su funcionamiento, logrando con ello elevar la calidad y productividad de los servicios que presta la Secretaría.

La misión del sistema es: desarrollar las capacidades del personal de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), a través de la corresponsabilidad con todas las áreas de la institución, formulando, implantando, operando, evaluando y dando seguimiento a proyectos, planes y programas de formación, actualización y especialización, en materia de trabajo y previsión social, con la finalidad de mejorar continuamente la calidad de los servicios que brindan las unidades administrativas a sus usuarios.

La visión del sistema es:

- Ser una Secretaría con personal altamente capacitado, motivado, integrado, productivo y plenamente identificado con la misión, visión, objetivos y políticas de los procesos del Sector Trabajo y Previsión Social.
- Desarrollar un clima laboral, a través de una filosofía de calidad integral, logrando el arraigo de una nueva cultura de productividad como proceso permanente de educación y capacitación que abarque a todo el personal de la Secretaría.
- Mejorar permanentemente los sistemas, procesos y recursos con tecnología avanzada para tener una Dirección con infraestructura confiable, segura, rentable, cumplimiento con las normas de calidad y economía que satisfagan las expectativas de nuestros usuarios.
- Normar e implantar a través de la formulación, operación y evaluación, planes de carrera acordes a las necesidades y características del personal, con el propósito de coadyuvar a su formación actualización y especialización integral, apoyando así los programas de modernización de la STPS.

Los valores institucionales que trata de promover el sistema son: compromiso social, calidad en los servicios, planeación estratégica, ser promotora del cambio, administración científica, profesionalización del servicio público, calidad y productividad, satisfacción de los usuarios, visión integral, trabajo en equipo, transparencia y asistencia técnica.

El sistema promueve el siguiente perfil a los servidores públicos.¹⁴

- Comprometido con la Secretaría
 - Responsable y confiable
- Caracteriza el status social y legal del adulto normal, ya que se supone que esta constituido para ser capaz de conformarse con las prescripciones de las costumbres sociales, normas morales y gobierno, y se le juzga apto a ser castigado si infringe estas prescripciones.
- Interdependiente
- Que exista una mutua dependencia entre el trabajador y la empresa
- Autónomo y autogestivo
- Que posea funciones independientes
- Creativo e innovador
- Que produzca cosas que no existían, que innove.
- Con actitud de servicio
- Que este dispuesto a servir a las peticiones que se requieran
- Digno y leal
- Que tenga la firme adhesión hacia su empresa de trabajo
- Fraternal y honrado
- Que tenga una actitud de respeto al derecho ajeno
- Disciplinado y solidario
- Que acate las reglas y normas de su empresa o grupo de trabajo
- Eficaz, eficiente y congruente
- Que produzca un efecto y que éste a su vez sea conveniente
- Franco
- Que trate abiertamente con otros sin reservas ni inhibiciones

¹⁴ Dir. Gral. De Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo. Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo del personal de la STPS 1996 - 2000. México: STPS. Dir. Gral. de Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo. México, D.F. STPS. Mayo de 1998. pag. 7

- | | |
|-----------------------------|--|
| ➤ Participativo | Que comunique, que tome parte de una cosa o actividad. |
| ➤ Con confianza en sí mismo | Que tenga seguridad de las cosas que esta realizando, así mismo de cómo se conduce |
| ➤ Flexible | Que tenga la capacidad de ajustarse rápidamente a los cambios de situaciones. |

En la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS), existe un catálogo de programas básicos de capacitación y desarrollo, el cual tiene las siguientes características:

- Los programas del catálogo son modulares
- La primera fase de los programas abarca los primeros niveles de conocimientos, habilidades y actitudes, incrementándose anualmente hasta alcanzar sus últimos niveles.
- De acuerdo a las necesidades de las Unidades Administrativas, los programas se conciertan, jerarquizan y determinan.
- Los programas se irán adecuando, con base en la investigación de necesidades de cada Unidad Administrativa, determinando así, los contenidos y/o materias a desarrollar en cada uno de sus módulos.
- El desarrollo de los programas se efectuará de acuerdo a la metodología determinada entre las áreas involucradas.
- Cada programa tiene sus características específicas y sus tipos determinados.

El objetivo general de dicho catálogo, es que al término de los programa integrales básicos de capacitación, los participantes desarrollarán sus habilidades cognoscitivas y psicomotrices para cumplir de manera eficaz y eficiente con las atribuciones que tiene encomendada la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS), coadyuvando, de esta manera al proceso de modernización de la Administración Pública Federal, reconociendo sus deberes como servidores públicos y asumiendo una actitud de compromiso personal y profesional, que le permita brindar servicios de calidad en todo momento, redituando en un aumento de la productividad.

El catálogo está integrado por los programas de Calidad Integral en la STPS, Desarrollo Integral Humano, Capacitación Integral en Comunicación Escrita, Capacitación Integral para responsables

administrativos, Capacitación Integral Secretarial, Capacitación para personal de apoyo Administrativo, Capacitación Integral para Operadores de Vehículos, Capacitación Integral para Personal de Comedores, Capacitación Integral en Protección Civil y Desarrollo Integral en Capacitación. (Cfr. Anexo1).¹⁵

Tales programas están dirigidos a todo el personal, a directivos, a personal con puestos específicos, personal administrativo y a personal que desee integrarse como capacitador interno.

¹⁵ Dir. Gral. De Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo Catálogo de programas básicos de capacitación y desarrollo. México: STPS. Dir. Gral. de Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo. STPS. Mayo de 1998. pag. 20

1.3 LA CAPACITACIÓN EN LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.

La capacitación que existe en la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS), en la Dirección General de Capacitación y Productividad es llevada de acuerdo a las necesidades de cada área, se plantea un calendario de capacitación, considerando todas las áreas que integran la STPS, el cual podrá ser modificado dependiendo de la demanda del personal a capacitar.

La Dirección General de Capacitación y Productividad, cuenta con una diversidad de manuales de capacitación, para el participante, los cuales no cuentan con la estructura pedagógica que es requerida, considerando la diferencia entre el *manual del instructor* y el *material de trabajo del capacitando*, pudiendo observar que estas son dos cosas totalmente distintas, pues la primera contiene la planeación del curso, el material que se utilizará, las dinámicas que se implementarán, así como toda la metodología que se requerirá; por el otro lado el material de trabajo del capacitando solo considera aquellos aspectos que se abarcarán durante el curso es como su nombre lo dice el *Material de trabajo*, sin embargo, ambos contienen una estructura pedagógica específica para cada necesidad.

Dicha Dirección, no cuenta con el manual del instructor para sus cursos, pues solo cuenta con el material de trabajo para el participante, por tanto, todos aquellos cursos que se brindan no son uniformes, ya que al no contar con dicho manual, los cursos son manejados dependiendo del instructor que en ese momento esta dirigiendo la capacitación, esto conlleva a que los resultados no sean los mismos.

Debido a esta situación, la propuesta que se plantea en este trabajo es la operatividad de los cursos, pues se brinda el manual del instructor para los diversos cursos que se manejan, así como, el material de trabajo para el capacitando, dando con ello que diversos capacitadores obtengan el mismo resultado al realizar alguno de los cursos que se imparten dentro de la STPS.

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1 LA CAPACITACIÓN EN EL MARCO DE LA EDUCACIÓN DE ADULTOS.

Definir la educación es una tarea compleja, pues el hombre cambia constantemente y con él sus circunstancias, sus aspiraciones e intereses. Cada época y cada pueblo crea su propia educación.

Existe una diversidad de definiciones y conceptos sobre educación. A continuación se mencionan sólo algunas de varios autores, que han servido como fundamento para la elaboración del presente trabajo.

1. “Etimológicamente la palabra *educación* procede del latín *Educare* que significa *criar, nutrir, alimentar* y Ex= *educere* que equivale a *sacar, llevar, conducir desde adentro hacia fuera*.¹⁶
2. “La educación es, por lo tanto un fenómeno inconmensurable y trascendente que a través de los diferentes procesos educativos, va incorporando al sujeto a la sociedad, al tiempo que éste le va imponiendo ritmos, modos y formas que junto con otros factores de todo orden, van delineando sus características en cada tiempo y lugar”¹⁷
3. “La educación es un proceso permanente que tiende al perfeccionamiento de la persona. Dentro de ciertos objetivos determinados por la sociedad o un grupo social”¹⁸
4. “Proceso orientado al desarrollo intelectual, emocional y físico del individuo, preparándolo para comprensión e incorporación de todos los aspectos de la vida en sociedad. Este difiere del concepto de instrucción, en el sentido de transmisión de conocimientos o información específica en oposición a educación entendida como la formación integral del individuo”¹⁹
5. “Es el desarrollo de las capacidades actitudes o formas de conducta y adquisición de conocimientos como resultado del entrenamiento o la enseñanza”²⁰

¹⁶ INCA. Instituto Nacional de Capacitación del Sector Agropecuario. Principios y Técnicas para la capacitación. México, .D. F., 1982. pag. 3

¹⁷ LUZURIAGA, Lorenzo. Pedagogía. Buenos Aires, Losada. 1981. pag. 16

¹⁸ UNESCO. Terminología de la Educación de Adultos. Tokio. UNESCO. 1975. pag. 17

¹⁹ UCECA. Gúía Técnica para la formulación de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las empresas. México, D.F. editorial Popular de los Trabajadores. Julio 1979. pag.

²⁰ WARREN, Howard. Diccionario de psicología. México, D.F. editorial Fondo de Cultura Económica. 1979. pag.

6. “Jacques Maritain, expresa en su libro “Es evidente que la educación del hombre debe ser la preocupación del grupo social para preparar a la persona que desenvuelva en dicha sociedad el papel que le corresponde. Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, guiando el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, obligaciones, derechos y responsabilidades... constituyendo el objeto esencial de la educación”²¹.

Son muchos los enfoques que pudieran dárseles al término de *educación*: biológicos, psicológicos, filosóficos, pero independiente de ello, no debemos olvidar que la educación se caracteriza por proporcionar al hombre:

- ✓ conocimientos (cultura)
- ✓ hábitos y habilidades
- ✓ normas de conducta
- ✓ capacidades, destrezas y actitudes
- ✓ desenvolvimiento de aptitudes
- ✓ capacidad técnica para enjuiciar la vida social y lo que le rodea.

Partiendo de estos conceptos y definiciones, la *educación*, se puede considerar como toda influencia que el ser humano recibe del medio ambiente durante toda su existencia para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes aceptados, ésta puede ser institucionalizada, ejercida en un ambiente formal, organizado y sistemático.

Al tipo de educación *No formal* o no escolarizado que se utiliza en las empresas se le llama *CAPACITACIÓN*. Así la capacitación:

1. “Es un proceso educativo que permite desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas, y actitudes necesarias para desempeñar eficiente y eficazmente las tareas propias de una determinada ocupación, la cual debe tener un valor social, es decir, debe contribuir al desarrollo personal colectivo, así como a incrementar la cantidad y la calidad de los bienes y servicios que requiere la sociedad”²²
2. “Es un medio formidable que encauza al personal de una empresa logrando una auténtica motivación e integración en la misma. Esto sólo es posible si la educación que se imparte es al empleado cualquiera que sea su nivel y área de trabajo. Como miembro responsable del conglomerado social al que pertenece”²³
3. “Adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico científico y administrativo”²⁴

²¹ SILICEO, Alonso. Capacitación y Desarrollo Personal. México, D.F., editorial Limusa ““ parte 1987 pag.15

²² Manual de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. México, D.F. pag. 9

²³ SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo Personal. México, D.F. editorial Limusa ““ parte pag. 6

²⁴ MENDOZA, Nuñez, Alejandro. Manual para determinar necesidades de Capacitación. México, .D.F. editorial Trillas 2º edición 1986. pag. 25

El fin de la capacitación es el de preparar al hombre, para comprender y superar los problemas psicológicos, sociales y económicos en un mundo que le exige permanente renovación de tal manera que pueda participar en la construcción de él mismo de una forma responsable y creadora.

Habrá que considerar a la capacitación, como el complemento de la educación elemental o profesional, prolongándola para hacer frente a las nuevas exigencias de su medio ambiente laboral o bien, actualizando la educación de quienes ya poseen una formación de alto nivel.

2.2 APRENDIZAJE DE ADULTOS

Al recordar que el adulto aprende de diferente manera que el niño, éste presenta algunas características relacionadas con la edad, historia de vida y condiciones ambientales.

Anteriormente la educación centrada en la modalidad escolar, había definido al adulto como un ser terminado.

...”entre los seis y 24 o 25 años, el sujeto aprendía cuanto tenía que aprender. Lo que había aprendido, el saber acumulado, habría de durar y servirle, cuando menos, los 30 a 40 años de ejercicio de su profesión. Ese saber había sido concentrado por la escuela que lo había sistematizado y lo transmitía”²⁵

En la búsqueda por definir la educación de adultos y diferenciarla de la educación de los niños, se han obtenido algunas suposiciones que facilitan la diferenciación de los dos tipos de educación, éstas son que como persona madura, en los adultos:²⁶

- ✕ Su autoconcepto se mueve de una personalidad dependiente hacia la de ser un individuo con autodirección (entendiendo el autoconcepto como la combinación de la herencia genética, con experiencias pasadas y el medio ambiente físico y social presente)
- ✕ Se acumula una creciente reserva de experiencias que éstas a su vez se convierten en un medio más amplio para el aprendizaje.
- ✕ Su capacidad de aprendizaje se ve dirigido hacia el desarrollo de tareas o actividades implicadas en su rol social.
- ✕ Su perspectiva del tiempo cambia de una aplicación posterior del conocimiento a una ampliación inmediata del mismo.

Entonces partiendo de estas suposiciones existen ciertos aspectos que son importantes de tomar en cuenta en el aprendizaje de adultos.²⁷

- ❖ El aprendizaje es más eficaz, cuando éste se realiza a través de la resolución de problemas prácticos, aplicables en su medio.

²⁵ SOTO Lescale, María del Rosario. La Educación formal del Adulto en México. SEP. UPN. 1982, Ejemplar 2 . pag. 80

²⁶ UNESCO, Terminología de la Educación de Adultos. Tokio. UNESCO. 1975 pag. 19 - 20

²⁷ ALONSO M. Catalina Gallegos J. Domingo. Los estilos de aprendizaje. Recursos e instrumentos psicopedagógicos. México, .D.F. ediciones Mensajero 3° edición 1997. pag. 31

- ❖ El ambiente en el cual se desarrollo el aprendizaje debe ser informal, para fomentar la relación capacitador - capacitando
- ❖ La aplicación variada de técnicas y métodos de enseñanza, es vital porque considerando que los individuos retenemos solamente el 7% de los escuchado es recomendable aplicar una diversidad de técnicas y métodos como reforzamiento del proceso de enseñanza
- ❖ **Es importante siempre encauzar su experiencia previa, a fin de aprovechar su propio bagaje cultural**
- ❖ **El aprendizaje siempre requiere de una retroalimentación**

La educación para adultos es pues:

..."el conjunto de opciones educativas que tiene la población adulta en los distintos niveles del sistema educativo y que se opera racionalmente a través de diversas modalidades y formas de educación, las cuales obedecen a múltiples propósitos, orientados generalmente al desarrollo personal"²⁸

En los últimos años de la década, se ha percibido una tendencia que trata de vincular la educación con el trabajo productivo, estableciendo canales de coordinación interinstitucional e intersectorial para integrar la educación de adultos a las políticas de desarrollo. Desde esta visión, la educación de adultos en un área donde convergen lo pedagógico y lo social, se vincula al hecho educativo con el socio-económico.

Los esfuerzos por vincular la educación con el trabajo, tratan de convertir a la educación en un servicio que posibilite la capacitación para el trabajo, en el ámbito del mismo, al mismo tiempo que intentan convertir al trabajo en una instancia permanente de experiencias educadoras. Así aparecen cada vez más proyectos como talleres, laboratorios, fabricas y otros medios laborales..."para procurar a los estudiantes experiencias educativas intransferibles en especificas situaciones reales de vida de trabajo"²⁹

También hay que tener presente que el adulto actúa en diversos planos o dimensiones:

- a) Plano familiar: En su contexto y en su responsabilidad social inmediata
- b) Plano económico laboral: El adulto trabajador que persigue satisfacer sus necesidades, debe ser capacitado cuando surjan modificaciones en las técnicas de trabajo.

²⁸ SOTO Lescale, María del Rosario. La Educación formal del Adulto en México.. SEP. UPN. 1982, Ejemplar 2 . pag. 75

²⁹ SOTO Lescale, María del Rosario. La Educación formal del Adulto en México.. SEP. UPN. 1982, Ejemplar 2 . pag. 78- 79

- c) Plano Político-social: El adulto que quiere participar y ver realizados los valores de democracia que su sociedad sostiene.
- d) Plano cultural: El adulto que va a desear comprender la realidad, asume sus tradiciones, valores, intereses, e intenta proyectarlos aportando a la sociedad propia expresión.
- e) Plano educativo: El adulto como un ser requiere de un aprendizaje continuo y en algunos casos, diferencia y madurez, requiere de los elementos que le permiten acceder a los beneficios de la cultura y a la vez, ser un sujeto activo en el mundo del trabajo.

Como consecuencia de esta variedad de planos, el adulto actúa a través de organizaciones (vecinales, locales, sindicales, gremiales o profesionales, de carácter religioso, político, cultural y artístico.

Al respecto entre los rasgos más relevantes de la andragogía en cuanto a política está: “El reconocimiento de la educación permanente, de la educación no formal y del empleo de medios no convencionales como posibles alternativas para entender las necesidades educativas del hombre adulto”³⁰

CUADRO COMPARATIVO³¹

NIÑO	ADULTO
✓ Estudia porque el sistema escolar se lo impone	✓ Estudia por propia decisión o por necesidades provocadas en relación a su rol social
✓ Se encuentra adaptado a estudiar aún cuando no vea la utilidad	✓ Esta dispuesto a esforzarse sólo si percibe la importancia del aprendizaje
✓ Su experiencia es estrecha	✓ Su experiencia es amplia
✓ Ve al maestro como figura de autoridad y tiende a someterse	✓ Es consciente de que el instructor funge como facilitador del proceso de aprendizaje
✓ Es maleable y dócil	✓ Desarrolla resistencia y fácilmente se bloquea, por sentirse amenazado ante el cambio

³⁰ SOTO Lescale, María del Rosario. La Educación formal del Adulto en México., SEP. UPN. 1982, Ejemplar 2 . pag. 80

³¹ GARCÍA García, Virginia de Jesús. La formación pedagógica del instructor de capacitación. México, 1998 p 42-43

Tomando en consideración el esquema de los estadios del desarrollo cognitivo que plantea Piaget, el adulto estaría ubicado cognoscitivamente en el estadio de las Operaciones Lógico Abstractas o de las Operaciones Formales, que es la última fase del desarrollo intelectual.

Algunas características representativas de este estadio son:³²

- ☞ Maduración de las estructuras cerebrales
- ☞ La capacidad de pensar y razonar fuera de los límites de su propio mundo realista y de sus propias creencias}
- ☞ El pensamiento se aleja de lo concreto sin salir de la lógica
- ☞ Enfoque sistemático de los problemas
- ☞ Ya no es indispensable la percepción para poder entender las cosas
- ☞ La experiencia es importante pero no fundamental o indispensable en nuevos aprendizajes
- ☞ El razonamiento puede realizarse mediante hipótesis
- ☞ El pensamiento ya no va de lo real a lo teórico, sino que parte de la teoría para realizar y contrastar relaciones y reciprocidades entre las cosas (análisis y síntesis)
- ☞ Los anexos parciales son agrupados en relación a un todo.

Una vez que se ha generalizado todo aquello que sucede cognitivamente en la edad adulta del individuo, podemos obtener algunas aplicaciones para el aprendizaje en los adultos:

- Ω El aprendizaje se puede apoyar en símbolos puros y en el uso de proposiciones, es decir, ya se basa en la realidad exclusivamente
- Ω Se tiene una secuencia natural de espacio, tiempo, realidad y causalidad, número, orden, medida, forma, magnitud, movimiento, velocidad, fuerza y energía.
- Ω Existe un aumento de la objetividad y la socialización
- Ω Elabora su propio plan de vida.

Como pedagogos tendríamos que considerar además todas aquellas teorías que nos servirán como base psicopedagógica para la elaboración de cualquier propuesta.

Entendemos al aprendizaje como un proceso de adquisición cognitiva que explica en parte el enriquecimiento y transformación de las instancias internas. Incita y provoca el funcionamiento de mecanismos de regulación interna y estructuración de la conducta observable. A partir de las adquisiciones de aprendizaje, se elaboran esquemas, subestructuras que sostienen tipos específicos de funcionamiento y que forman parte de la estructura de conjunto que rige y orienta la conducta individual.

³² RAMIREZ, Apaez Marissa. Análisis de las expectativas en el curso de Formación de instructores. Tesis, México D.F: Tesina de Especialización. s/f. pag. 48

El conocimiento es el resultado, nunca definido, de un largo y continuo proceso de *elaboración y reelaboración* del sujeto en el intercambio con los objetos de diferenciación y descentralización a partir de las experiencias activas³³ estos procesos cognitivos dan lugar a dos tipos de resultados:

- Elaboración de formas de conocimientos y estructuras lógicas; y
- Conocimiento de objetos y relaciones espacio – temporales

Se tiene que tomar en consideración que el conocimiento no es nunca una mera copia figurativa de lo real, es una elaboración subjetiva que desemboca en la adquisición de representaciones organizadas de lo real y en la formación de instrumentos formales del conocimiento.

Así pues, todo organismo se mueve y se impulsa motivado por una necesidad, pero este movimiento no es una reacción ciega, es por el contrario, parte de un intercambio organizado, orientado por el conocimiento. La dimensión cognitiva estructura, organiza y orienta la conducta, de manera que sus movimientos no sean estériles ni perjudiciales.

“La dimensión cognitiva de la conducta es el resultado de una permanente construcción a partir de las experiencias y procesos de aprendizaje”³⁴

Hay que considerar que los resultados de los aprendizajes están directamente ligados al nivel de partida de cada sujeto, además de que una misma situación puede modificar en forma simultánea el saber, el saber hacer y el saber ser. Los efectos de las situaciones vividas son en gran parte el resultado de las elecciones que hace el sujeto entre las informaciones recibidas, en función de sus preocupaciones, de sus proyectos, de sus sistemas de valores y de su grado de preocupaciones, de sus proyectos, de sus sistemas de valores y de su grado de madurez, él puede ser particularmente sensible a un aspecto de la situación más que a otro. Los aspectos retenidos dependen del mismo tiempo de la imagen del pasado, del presente y del futuro que se forja el sujeto. Si bien el aprendizaje esta determinado por el ambiente, también lo esta por imágenes propias del sujeto en una situación.³⁵

³³ PEREZ Gómez, Angel “Aprendizaje en la Psicología Genético – Cognitiva”. En: Lecturas de aprendizaje y enseñanza. México. D.F. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1995 pag. 235

³⁴ PEREZ Gómez, Angel “Aprendizaje en la Psicología Genético – Cognitiva”. En: Lecturas de aprendizaje y enseñanza. México. D.F. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1995 pag. 234

³⁵ ALONSO M. Catalina Gallegos J. Domingo. Los estilos de aprendizaje. Recursos e instrumentos psicopedagógicos. México, D.F., Ediciones Mensajero 3° edición 1997. pag. 28

Se considera que uno de los puntos más importantes para que se realice un aprendizaje efectivo es aquél que es significativo para el adulto, ya que por otra parte el aprendizaje resultaría mecánico, memorístico y repetitivo y fácil de olvidar.

Para hablar de aprendizaje significativo, se retoma a Ausbel, quien destaca dos dimensiones potencialmente significativas:³⁶

- a) Significatividad lógica (coherencia en la estructura interna);
- b) Significatividad psicológica (contenidos comprensibles desde la estructura cognitiva del sujeto)

Por lo tanto la planeación didáctica de todo proceso de aprendizaje significativo debe comenzar por conocer la estructura mental del sujeto que ha de aprender, para que el aprendizaje se asimile y sea retenido con facilidad basándose en organizadores y esquemas previos que jerarquizan y clasifican los nuevos conceptos, también favorecen la transferencia y aplicabilidad de los contenidos.

El aprendizaje significativo debe tomar en cuenta la naturaleza del material y el de la estructura; el primero no debe ser arbitrario totalmente, ni vago para que pueda relacionarse de modo intencionado y sustancial con las correspondientes ideas relevantes que se hallen dentro del dominio de la capacidad del aprendizaje humano; y el segundo es el que tiene el arma para que sea potencialmente significativo, ya que varía de acuerdo a la estructura cognoscitiva del alumno (capacitando), pues la adquisición de significados como fenómeno natural ocurre en seres humanos específicos y no en la humanidad en general. Por lo tanto no basta con que el material nuevo sea intencionado y sustancialmente relacionable con las ideas correspondientes y pertinentes en el sentido abstracto del término, sino que es necesario que el contenido ideativo exista en la estructura del alumno (capacitando) en particular.³⁷

De ahí que la significatividad potencial debe tomar en cuenta parte de los antecedentes educativos, la ocupación (puesto), la clase social, la cultura y todo aquello que rodea al individuo.

³⁶ ALONSO M. Catalina Gallegos J. Domingo. Los estilos de aprendizaje. Recursos e instrumentos psicopedagógicos. México, D.F., Ediciones Mensajero 3º edición 1997. pag. 29

³⁷ PEREZ Gómez, Angel “Aprendizaje en la Psicología Genético – Cognitiva”. En: Lecturas de aprendizaje y enseñanza. México. D.F. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1995 pag. 235

Estas ideas son base fundamental para desarrollar las propuestas, las cuales conllevan toda una estructura pedagógica, que inevitablemente pretenden que los conocimientos que se retomen sean significativos para el capacitando.

Para Piaget, el pensamiento es la base en que se asienta el aprendizaje. El aprendizaje consiste en el conjunto de mecanismos que el organismo pone en movimiento para adaptarse al medio ambiente.³⁸

Piaget afirma que, el aprendizaje se efectúa mediante dos movimientos simultáneos o integrados, pero de sentido contrario: **la asimilación y la acomodación.**

“Por la *asimilación*, el organismo explora el ambiente y toma parte de éste, los cuales transforma e incorpora, así mismo. Para ello, la mente tiene esquemas de asimilación, acción previamente realizadas, conceptos previamente aprendidos que configuran esquemas mentales que permiten asimilar nuevos conceptos. Por la *acomodación*, el organismo transforma su propia estructura para adecuarse a la naturaleza de los dos objetos que serán aprendidos por la acomodación, la mente acepta las imposiciones de la realidad.”³⁹

La vinculación entre aprendizaje y desarrollo lleva al concepto de “nivel de competencia”. Piaget, considera que para que el organismo sea capaz de dar una respuesta es necesario suponer un grado de sensibilidad o “nivel de competencia”, se conforma a lo largo del desarrollo del individuo.

Con Piaget, culmina la primacía de la acción, pero una acción orientada, organizada, evolutiva, no de una actividad arbitraria, ciega, sin sentido.

La actividad será la constante de todo tipo de aprendizaje, desde el que tiene lugar en la etapa sensoriomotriz, hasta el que culmina con las operaciones formales. En cualquier caso, los contenidos figurativos pueden ser adquiridos mediante observación o recepción, pero los aspectos operativos del pensamiento sólo se configuran a partir de las acciones y de la coordinación de las mismas. Son estos aspectos operativos los que caracterizan los niveles superiores del pensamiento de la conducta intelectual del hombre.

³⁸ ALONSO M. Catalina Gallegos J. Domingo. Los estilos de aprendizaje. Recursos e instrumentos psicopedagógicos. México, D.F., Ediciones Mensajero 3° edición 1997. pag. 27

³⁹ ALONSO M. Catalina Gallegos J. Domingo. Los estilos de aprendizaje. Recursos e instrumentos psicopedagógicos. México, D.F., Ediciones Mensajero 3° edición 1997. pag. 28

Para Piaget, existen cuatro factores que contribuyen al desarrollo de los conocimientos:⁴⁰

- 1) La herencia que se prolonga en la maduración;
- 2) El medio físico correspondiente a la experiencia sobre los objetos;
- 3) El medio social, que interviene por la transmisión de las experiencias culturales y por los intercambios interpersonales;
- 4) El equilibrio, que intervienen en relación con los factores precedentes, pero que posee sus propias leyes de organización y de evolución.

Según Piaget, los esquemas mentales adquiridos se especifican en función de los objetos a los cuales se aplican y si la novedad de las situaciones ya no permite el reajuste que se ha tomado necesario, se instalan nuevos esquemas.

Siete conclusiones importantes que se destacan de los planteamientos de Piaget, en los procesos de enseñanza – aprendizaje.

- a) El carácter constructivo y dialéctico de todo el proceso de desarrollo individual
- b) La importancia de la actividad del individuo
- c) El lenguaje como instrumento insustituible de las operaciones intelectuales más complejas
- d) El sentido del conflicto cognitivo para provocar el desarrollo del individuo
- e) La significación de la operación para el desarrollo de las estructuras cognitivas
- f) La distinción y la vinculación entre desarrollo y aprendizaje
- g) La estrecha vinculación de las dimensiones estructural y afectiva de la conducta

En particular, sobre el aprendizaje en los adultos y tratando de concretar al máximo el esfuerzo en el objetivo que se pretende conseguir, se destacan aspectos utilizados por Piaget y Ausbel:

- Un alto nivel de motivación intrínseca en el adulto exige un alto nivel de tensión en todos los que intervienen en el proceso de aprendizaje. El positivo interés de los participantes posibilita también el empleo de métodos activos de enseñanza, métodos que requieren, sin duda, mayor aplicación personal. El interés y la participación descienden de forma alarmante cuando las enseñanzas no están acomodadas al carácter y a los intereses de los adultos.

⁴⁰ BERBAUM, Jean. Aprendizaje y Formación. Una pedagogía por objetivos. México, D.F. Editorial Fondo de Cultura Económica. 1996. pag. 41

- Con el respecto de las opiniones ajenas, el adulto desarrolla comportamientos que aceptan como posibles formas alternativas de pensamiento de conducta, de trabajo y de vida. Este respeto mutuo no debe estar reñido con la introducción de reflexiones críticas.
- La participación del adulto en todo proceso educativo debe ser mucho mayor que la que tiene el niño o el joven en los centros educativos convencionales, en los que el curriculum y los sistemas docentes suelen estar predeterminados. La identificación de necesidades y la formulación de los objetivos y la elección de medios de enseñanza y de evaluación se pueden y deben realizar con la participación de los alumnos implicados.

En la mayoría de las enseñanzas hay que buscar el método que permita un proceso cíclico, expresado de distintas formas por los autores. De la exploración de los conocimientos se pasa a la acción, y después, se repite de nuevo el proceso. El adulto tiene especial facilidad para descubrir el sentido práctico de lo que ha estudiado, para aplicarlo a su propia vida y cambiar sus códigos mentales. El facilitador del aprendizaje del adulto, ha de contar con ello, anticipándose al adulto a la hora de diseñar el curriculum, elegir los contenidos y decidir los métodos educativos.

El aprendizaje en edad adulta debe conducir a una reflexión crítica sobre los conocimientos, las ideas y los puntos de vista, para que de esta manera se realice una retroalimentación en cada uno de ellos.

El facilitador debe presentar al adulto alternativas a la vida de trabajo, a las relaciones personales y a los planteamientos sociales y políticos. El adulto no debe asimilarse sólo unos contenidos, sino que ha de entrar en el examen de los principios subyacentes, en el descubrimiento de alternativas, en el análisis de la relación de lo aprendido con contextos mucho más amplios.⁴¹

El adulto no sólo ha de participar y colaborar en el diseño y desarrollo de su proceso educativo, ni limitarse a adquirir unos nuevos conocimientos, técnicos y habilidades, lo más importante es que el aprendizaje, que está realizando, le conduzca al descubrimiento de la forma de cambiar y auto – dirigir la propia interpretación del mundo.⁴²

⁴¹ Tomado de: ALONSO M. Catalina Gallegos J. Domingo. Los estilos de aprendizaje. Recursos e instrumentos psicopedagógicos. México, D.F., Ediciones Mensajero 3° edición 1997. pag. 29

⁴² ALONSO M. Catalina Gallegos J. Domingo. Los estilos de aprendizaje. Recursos e instrumentos psicopedagógicos. México, D.F., Ediciones Mensajero 3° edición 1997. pag. 30

Considerando lo anterior, para la elaboración de una propuesta educativa de adultos se requiere tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Una participación voluntaria del adulto
- b) El respeto mutuo
- c) Espíritu de colaboración
- d) Reflexión y acción
- e) Reflexión y crítica
- f) Auto – dirección

A continuación se mencionan algunos puntos que se deben considerar cuando se desarrolla la enseñanza del adulto.⁴³

1. Los adultos aprenden solamente cuando sienten la necesidad de aprender, son prácticos en su enfoque, desean saber en qué les va a ayudar esa capacitación, esto significa que los adultos quieren aprender algo nuevo cada sesión; además se impacientan cuando hay mucha teoría o información preliminar, responderán mucho mejor si se les enseña en forma simple y directa lo que ellos quieren aprender.
2. Los adultos aprenden mejor con la práctica. Las investigaciones han demostrado que si los adultos practican de inmediato lo aprendido y continúan haciéndolo, el aprendizaje y la retención serán mayores, deben tener la oportunidad de aplicar lo aprendido antes de que lo olviden o simplemente lo den de baja de su memoria.
3. Los adultos aprenden mediante la resolución de problemas más apegados a la realidad, se les deben de plantear problemas prácticos y reales.
4. La experiencia suele afectar al aprendizaje de los adultos; ellos relacionan su aprendizaje con lo que ya saben. Si lo nuevo que aprendieron no concuerda con sus conocimientos previos, probablemente lo rechazarán o lo pasarán por alto.
5. Los adultos han tenido más experiencias que los niños y esto puede ser ventaja o desventaja para su aprendizaje.
6. Los adultos aprenden mejor en un ambiente informal; si el ambiente tiene mucho de salón de escuela, no aprenderán bien. Los adultos responden a una gran variedad de métodos de enseñanza; en otras palabras, cuando la información es captada a través de más de uno de los canales de los sentidos. El método que deben utilizarse depende de lo que se está enseñando y de los objetivos propuestos.
7. Los adultos buscan orientación; quieren saber lo que están haciendo y el progreso que realizan.

⁴³ UPN. Apuntes de clase. México, D.F., UPN. 1999

8. Los adultos pueden y deben medir su propio adelanto.
9. La dificultad de lo que va a aprender es importante, porque estimula o desanima a la persona que aprende; si es muy fácil, no despierta interés si es muy difícil, desde el principio se sabe que va a fracasar.

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL APRENDIZAJE

Hay varios factores que influyen en el aprendizaje y que pueden facilitarlos si son considerados adecuadamente durante un proceso de capacitación. Estos factores son:

- La dificultad de lo que se va a aprender
- Las características personales del individuo que aprende
- La forma en que se realice la capacitación destacando especialmente, la actitud personal y la información que tenga sobre los procesos realizados (refuerzo – corrección).
- Los estímulos del grupo.

El adulto desarrolla el proceso de aprendizaje ligado a un sin número de factores que lo afectan como son:

- La influencia del medio social en que se desenvuelve.
- El atender otras actividades
- La solución inmediata o mediata de sus necesidades
- El interés que lo encamina a aprender y capacitarse

A la vez que adquiere conocimientos el adulto, eslabona éstos con sus experiencias, y en la medida en que se le permita la aplicación de ambos, obtiene los resultados que le incentivan y conducen a la conducta que desea desarrollar.

Si el adulto es consciente de la necesidad de aprender, el proceso de enseñanza se facilita, si los conocimientos que adquiere son de aplicación práctica, el aprendizaje se vitaliza y se utiliza inmediata y mediatamente, el proceso será significativo y eficaz.

2.3 TEORÍAS DE APRENDIZAJE

Conductismo

El conductismo es un movimiento en la psicología que evoca el uso de procedimientos estrictamente experimentales para la observación de conductas (respuestas) con relación al ambiente (estímulo). El conductismo se desarrolla en los principios del siglo XX por el psicólogo americano **John B. Watson**. En ese entonces la psicología era considerada predominantemente como el estudio de las experiencias internas o sentimientos a través de métodos subjetivos o introspectivos. Watson no negaba la existencia de experiencias internas o emociones, pero insistía que estas experiencias no podían ser estudiadas porque eran imposibles de observar.

Watson propuso convertir el estudio de la psicología en ciencia utilizando solo procedimientos objetivos, como experimentos de laboratorio diseñados para producir resultados estadísticos significativos. El estudio conductivista lo hizo formular una teoría conocida como **estímulo-respuesta**. En esta teoría todas las formas complejas de conducta, tales como emociones y hábitos, son estudiadas como compuestas por cambios musculares y glandulares simples, que pueden ser observados y medidos.

La obra teórica y experimental de J. Watson aportó las bases del Análisis Funcional de la Conducta (AFC) a través de la introducción de nuevas perspectivas epistemológicas, el desarrollo de la ciencia de la conducta ha conducido a una concepción un tanto diferente de los problemas abordados originalmente por su fundador.⁴⁴

Thorndike, otro psicólogo norteamericano da un gran impulso a la experimentación animal. Sus investigaciones con animales, llevadas a cabo a fines del siglo pasado, fueron realizadas con aparatos como el laberinto en la forma de T y la jaula. “De sus experiencias con animales, Thorndike dedujo sus dos leyes fundamentales del aprendizaje: la ley del ejercicio y la ley del efecto. Estas dos formulaciones se desprendieron lógicamente de las leyes tradicionales de la asociación. La ley del ejercicio, a la que a menudo se llama ley de la formación de hábito, tiene dos partes, una de las cuales es complemento de la otra. La primera parte, la ley del uso, puede expresarse de la siguiente manera: cuando a una determinada situación

⁴⁴ Tomado de: Cesare Cornoldi “El Conductismo” Barcelona, 1980. pag. 18

le sigue frecuentemente una cierta respuesta o grupo de respuestas, el vínculo entre el estímulo y la respuesta se torna más fuerte mediante el ejercicio así obtenido. Una vez que el pollo o el gato han aprendido el truco de escapar de una caja o jaula, sus movimientos se vuelven más rápidos y suaves a medida que se van repitiendo una y otra vez”.⁴⁵

Lo opuesto de la ley del uso es la ley del desuso: cuando a una situación dada acompaña rara vez cierta respuesta, la asociación entre el estímulo y la respuesta se debilita, y el grado de debilitamiento depende de la cantidad de descuido.

El aprender a patinar, a guiar un automóvil o a usar una máquina de escribir consiste en lograr ordenar los movimientos adecuados en su propia secuencia primero, y luego en repetirlo hasta que se produzcan rápida, suave y exactamente.

La mera frecuencia de la conexión estímulo-respuesta no basta por sí sola para producir el aprendizaje. El “ejercicio” se considera ahora, sobre todo, como un principio que describe cómo determinada habilidad se adquiere en ciertas condiciones, y no solo una causa del aprendizaje. El ejercicio, el ensayo y error, la respuesta múltiple son útiles en la medida en que le dan a la ley del efecto una oportunidad de operar. No obstante, las condiciones que permiten el aprendizaje eficaz deben comprender no sólo la repetición de parte del aprendiz, sino también el interés, la satisfacción y la creencia en la adecuación y valor de la tarea propuesta.

A pesar de las divergencias existentes en el seno de los partidarios del conductismo, todos ellos reconocen que entre las fuentes que más han contribuido a la evolución del análisis de la conducta se encuentran:

- a) “Las teorías de aprendizaje especialmente las llamadas conexionistas, aunque en estos últimos tiempos se advierte una renovada preocupación por aquellas designadas como cognitivistas. Las primeras concuerdan en considerar el aprendizaje como un problema de conexiones entre estímulos y respuestas y muestran un marcado interés por las formas en que la experiencia modifica tales relaciones. Las segundas se preocupan del estudio de las cogniciones o representaciones (conocimientos, creencias, actitudes), que hace el individuo acerca de su medio y de sí mismo, de las formas en que ellas influyen sobre la conducta y de sus variaciones producto del aprendizaje”.⁴⁶

⁴⁵ Enciclopedia Encarta, Encarta Online, “Behaviorism”
<http://encarta.msn.com/find/concise.asp.ti=00412000>.

⁴⁶ DORNA, Alejandro “Ideología y Conductismo”. España. Edit. Fontanella, 1979. pag. 19

- b) El condicionamiento operante, cuya influencia será determinante en el desarrollo y constitución de la moderna tecnología de la conducta. “Según Skinner (1970-1975), para modificar un comportamiento es preciso cambiar las contingencias del medio ambiente. El principio general del condicionamiento operante puede expresarse de la siguiente manera: Las consecuencias que siguen inmediatamente a la emisión de una conducta tendrán una alta probabilidad de controlar la futura emisión de dicha conducta. Una conducta se mantendrá si es reforzable y se extinguirá en ausencia de refuerzo, en intervalos de tiempo que dependerán directamente del tipo de programa de refuerzo que se haya aplicado”.⁴⁷

Para comprender el conductismo es necesario comenzar por la observación de la gente ya que éste es el punto de partida fundamental del conductismo. Cuando empezamos a estudiar lo que hace nuestro vecino, advertimos que rápidamente adquirimos experiencia para clasificar su conducta y crear situaciones (presentar estímulos) que lo harán comportarse de una manera previsible para nosotros.

Tradicionalmente se trabaja con la ecuación conductual:



Considerando **E** como estímulo, el cual hace referencia a las condiciones ambientales específicas que se encuentran en relación con la conducta que se debe controlar, considerando con esto que hay que tomar en cuenta cualquier objeto externo. La respuesta como **R**, dicha respuesta tiende a clasificarse en: respondientes que se producen por condicionamiento clásico y operantes que como su nombre lo indica se originan por condicionamiento operante. Las respuestas han sido definidas por los conductistas, generalmente en forma limitada como reacción ante un estímulo, y finalmente la consecuencia **C**, en la cual puede ser un esfuerzo o castigo en consecuencia de una respuesta, por lo tanto cuando se analiza una conducta específica es preciso tomar en cuenta que tipo de refuerzo se va a considerar.⁴⁸

Desde 1950, los psicólogos conductistas han producido una impresionante cantidad de estudios dirigidos a entender como se producen y mantienen los diferentes tipos de conductas. Estos estudios han estudiado cuatro partes en especial.⁴⁹

⁴⁷DORNA, Alejandro “Ideología y Conductismo”. España. Edit. Fontanella, 1979. pag. 20

⁴⁸ Tomado de: DORNA, Alejandro “Ideología y Conductismo”. España. Edit. Fontanella, 1979. pag. 25 – 28.

⁴⁹ Tomado de: “Conductismo” Enciclopedia Microsoft Encarta 1993 – 1998.

1. Las interacciones que preceden una conducta, como los procesos perceptuales y el periodo de atención que brinde el individuo.
2. Cambios en la conducta en sí, como la formación de habilidades.
3. Interacciones que se producen a partir de la conducta como los efectos de los premios o castigos.
4. Condiciones que prevalecen a través de los eventos, como el estrés emocional.

Los estudios realizados utilizando los principios conductistas han arrojado principalmente conocimientos sobre la *modificación de la conducta*, o *análisis aplicado de la conducta*, útiles en especial para la terapia de la conducta, métodos de enseñanza y entrenamiento.

La pedagogía es muy compleja y se dice que cada maestro y cada escuela es un mundo aparte con sus propias creencias basadas en sus estrategias de enseñanza diaria. La posición más común tomada por los directores de las escuelas tanto como por los maestros es la que se describe a continuación, conocida como *La Educación Tradicional*, y que se basa fuertemente en la teoría conductista.

Un maestro de la educación tradicional cree en lo siguiente:

- Todo estudiante necesita ser calificado con notas, estrellitas, y otros incentivos como motivación para aprender y cumplir con los requisitos escolares.
- Cada estudiante debe ser calificado en base a los estándares de aprendizaje, que la profesora traza para todos los estudiantes por igual.
- El currículo debe estar organizado por materias de una manera cuidadosamente y en secuencia y detallado.

Los maestros que aceptan la perspectiva conductista asumen que el comportamiento de los estudiantes es una respuesta a su ambiente pasado y presente y que todo comportamiento es aprendido. Por tanto cualquier problema con el comportamiento de un estudiante es visto como el historial de refuerzos que dicho comportamiento ha recibido. Como para los conductistas el aprendizaje es una manera de modificar el comportamiento, los maestros deben de proveer a los estudiantes con un ambiente adecuado para el refuerzo de las conductas deseados.

Las conductas no deseadas de los estudiantes en el aula pueden ser modificados utilizando los principios básicos de modificación de conducta.

Las siguientes son técnicas aplicadas en la educación tradicional para eliminar conductas no deseadas en los estudiantes:

1. Refuerzo de las conductas deseadas, que de esta manera competirá con la conducta no deseada hasta reemplazarla por completo.
 2. Debilitar las conductas no deseadas eliminando los refuerzos de estas.
-

3. La técnica de la "saturación" que implica envolver a un individuo en la misma conducta no deseada, de manera repetitiva hasta que el individuo se sienta hastiado del comportamiento.
4. Cambiando la condición del estímulo que produce la conducta no deseada, influenciando al individuo a tomar otra respuesta a dicho estímulo.
5. Usando castigos para debilitar la conducta no deseada.

El conductismo es pues, una ciencia natural que se apropia de todo campo de las adaptaciones del ser humano, por ende el adulto está inmerso en una gama de adaptaciones o modificaciones a su conducta las cuales tienen una influencia relevante en su desarrollo personal, social, familiar y laboral.

Muchos de los aprendizajes que realizamos los seres humanos pueden explicarse mediante las teorías conductistas, pero esto no es posible en todos los casos.

En este sentido, y tratando de completar y superar el punto de vista conductista, desde los años cincuenta algunos psicólogos empiezan a presentar nuevas formas de plantear y abordar los problemas psicológicos; de estos nuevos planteamientos, en los años sesenta, surgirán las llamadas teorías cognitivas o cognitivistas.

En relación con el aprendizaje, dichas teorías tienen en cuenta el proceso implicado en la adquisición de los conocimientos y las interacciones que se producen entre los diferentes elementos del entorno.

Su objetivo fundamental será el estudio de los procesos internos del sujeto en contraposición al conductismo (que se ocupaba de estudiar y controlar las variables externas).

Los cognitivistas se han dedicado de manera especial al estudio de los procesos de la memoria (y de los procesos relacionados con ella: atención, percepción, lenguaje, razonamiento, aprendizaje, etc.).

Y para ello parten de la creencia de que es la mente la que dirige a la persona, y no los estímulos externos.

El sujeto es considerado un ser capaz de dar sentido y significatividad a lo que aprende (un procesador de información); es decir, el organismo recibe la información, la procesa, elabora planes de actuación, toma decisiones y las ejecuta. Y además se produce continuamente un reajuste entre el organismo y el medio

Para los teóricos cognitivistas las relaciones que se establecen entre lo conocido y lo nuevo son la base del aprendizaje.

En este sentido, la esencia de la adquisición del conocimiento consiste en aprender a establecer relaciones generales, que nos permitan ir engarzando unos conocimientos con otros.

Y, por ello, el aprendizaje requiere estar activo; es decir, construir nuestro conocimiento conectando las informaciones nuevas con la que teníamos anteriormente.

También dan mucha importancia a las interacciones personales en el desarrollo del potencial de aprendizaje.

COGNOCITIVISMO

El término cognitivo “hace referencia a actividades intelectuales internas con la percepción, interpretación y pensamiento”.

El enfoque cognitivo presenta cinco principios fundamentales según Bower (1989):⁵⁰

- a) Las características perceptivas del problema presentado son condiciones importantes del aprendizaje.
- b) La organización del conocimiento debe ser una preocupación primordial del docente.
- c) El aprendizaje unido a la comprensión es más duradero.
- d) La retroalimentación cognitiva subraya la correcta adquisición de conocimientos y corrige un aprendizaje defectuoso.
- e) La fijación de objetivos supone una fuerte motivación para aprender.

Una de más antiguas y conocidas teorías cognitivas es la de la Gestalt (Wertheimer, Kofka, Köhler, Wheelers, Lewin). Afirma que cuando registramos nuestros pensamientos sobre nuestras sensaciones en el primer momento nos fijamos en los detalles, pero luego los colocamos en nuestra mente formando parte de entidades o patrones organizados y con significado.

Cada persona elabora en su mente sus propias estructuras y patrones cognitivos del conocimiento que va adquiriendo. Al querer resolver un problema piensa y especula comparando patrones diferentes.

La Gestalt traslada del campo de la física al terreno de la psicopedagogía el “concepto de campo”, que define como el mundo psicológico total en que opera la persona en un momento determinado.

⁵⁰ ALONSO M. Catalina “Los estilos de Aprendizaje” España Ediciones Mensajeros 1997 pag.26

Este conjunto de fuerzas, que interactúan alrededor del individuo, es el responsable de los procesos de aprendizaje.⁵¹

“La interpretación holística y sistemática de la conducta y la consideración de las variables internas como portadoras de significación son importantes para la regulación didáctica del aprendizaje humano. Se trata de la orientación cualitativa de su desarrollo, del perfeccionamiento de sus instrumentos de adaptación e intervención creativa, de la clasificación y concienciación de las fuerzas y factores que configuran su específico espacio vital”.⁵²

Espacio vital es el término que utiliza Kurt Lewin para designar el mundo psicológico actual de un individuo. En este mundo figuran los objetivos de esa persona así como sus percepciones de otras, ideas, problemas y aspectos del entorno físico.

Desde los postulados defendidos por la Gestalt, parece obvia la necesidad de clarificar el funcionamiento de la estructura interna del organismo, como mediadora de los procesos de aprendizaje.

¿Qué es, cómo funciona y cómo se genera esa instancia mediadora?. El estudio del aprendizaje estrechamente vinculado al desarrollo es una necesidad lógica.

“La conducta es un intercambio funcional con el medio, un intercambio adaptativo con dos dimensiones fundamentales e indisoluble en la realidad”.⁵³

- dimensión estructurante, cognitiva, y
- dimensión energética, afectiva (Piaget)

Es decir, todo organismo se mueve, se impulsa hacia el medio motivado por una necesidad. Pero este movimiento no es una reacción ciega; es, por el contrario, parte de un intercambio organizado, orientado por el conocimiento. La dimensión cognitiva estructura, organiza, orienta, la conducta de manera que sus movimientos no sean ni estériles ni perjudiciales.

La dimensión cognitiva de la conducta es el resultado de una permanente *construcción* a partir de las experiencias y procesos de aprendizaje. En el futuro los elementos nuevos adquiridos por aprendizaje se incorporan no sólo a las estructuras programadas hereditariamente sino a las construidas en la historia individual.

⁵¹ BIGGE Morris “¿cómo describen el proceso de aprendizaje las dos familias de teorías contemporáneas del aprendizaje?” México, Trillas 1976. pag. 128.

⁵² PEREZ Gómez, A. “comprender y transformar la enseñanza” Madrid: Morata 1992 pag. 41

⁵³ PEREZ Gómez, Angel. “El concepto de aprendizaje en la psicología genética-cognitiva” México Edit. Fondo de Cultura Económica. pag. 233.

Dos son los movimientos que explican todo proceso de construcción genética: *la asimilación*, es el proceso de integración de los objetos nuevos a las estructuras anteriores y la *acomodación*, reformulación y elaboración de estructuras nuevas como consecuencia de la incorporación precedente. Ambos movimientos constituyen la adaptación activa del individuo que actúa y reacciona para *compensar las perturbaciones* generadas en su equilibrio interno por la estimulación del ambiente”.⁵⁴

El aprendizaje es, por tanto, el proceso de adquisición cognoscitiva que explica, en parte, el enriquecimiento y transformación de las instancias internas. Incita y provoca el funcionamiento de mecanismos de regulación interna y estructuración tipos específicos de funcionamiento de mecanismos de regulación interna y estructuración de la conducta observable. A partir de las adquisiciones del aprendizaje se elaboran esquemas, subestructuras que sostienen tipos específicos de funcionamiento y que forman parte de la estructura de conjunto que rige y orienta la conducta individual.

El conocimiento es el resultado, nunca definido, de un largo y continuo proceso de *elaboración y reelaboración* del sujeto en el intercambio con los objetos, de diferenciación y descentralización a partir de la experiencia de activa.

Existen variables que afectan la experiencia de aprendizajes, estas variables no tienen relación alguna con los contenidos que se desarrollan en un evento de capacitación, sin embargo, determinan de tal manera el aprendizaje que es imprescindible que el instructor los tome en cuenta al planear sus actividades.

Ausubel clasifica estos factores en dos categorías: intrapersonales, que se refieren a situaciones internas de los sujetos, y situacionales que rodean la experiencia.⁵⁵

⇒ *Categoría intrapersonal*

En esta categoría se identifican las siguientes variables:

- *De la estructura cognoscitiva:*
Propiedades esenciales y organizativas del conocimiento previamente adquirido dentro de un campo de estudio en particular, que son relevantes para la asimilación de otra tarea de aprendizaje dentro del mismo campo.

⁵⁴ Tomado de: PEREZ GÓMEZ, Angel. “El concepto de aprendizaje en la psicología genética-cognitiva” México Edit. Fondo de Cultura Económica. pag. 234 - 238.

⁵⁵ Tomado de: GARCIA García, Virginia de Jesús. “La formación Pedagógica del Instructor de capacitación”. México. 1998. pag 51 53

Los conocimientos tienden a estar secuencial y jerárquicamente ordenados, lo que una persona sabe, así como la profundidad en que lo sabe, influye en la disposición que tenga sobre nuevos contenidos referidos a esa materia.

- *Disposición del desarrollo:*
La clase peculiar de disposición que refleja la etapa del desarrollo intelectual de la persona, así como las capacidades y modalidades del funcionamiento intelectual en esa etapa.

Las personas tienen mejor aceptación de los contenidos si están en relación a la edad y al tipo de conocimiento que poseen.

- *Capacidad intelectual:*
El grado relativo de aptitudes del individuo y su posición relativa respecto de capacidades cognitivas específicas, más diferenciadas o especializadas.

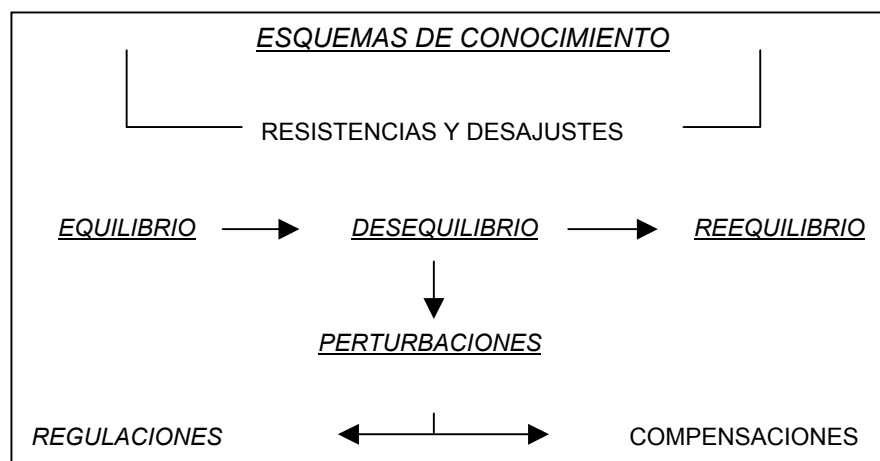
Un individuo aprende más fácilmente dependiendo de su inteligencia en general y de sus propias capacidades para relacionar el contenido con sus conocimientos previos y su experiencia.

- *Factores motivacionales y actitudinales:*
El deseo de saber, la necesidad de logro y de autosuperación... en un campo de estudio determinado.

Intervienen situaciones tales como el estado de alerta, la atención, el nivel de esfuerzo, la persistencia la concentración y el interés.

- *Factores de la personalidad:*

El esquema siguiente presenta el proceso de aprendizaje del individuo:⁵⁶



⁵⁶ Tomado de. Clases de Constructivismo. México. UPN 2000.

CONSTRUCTIVISMO

La postura constructivista se alimenta de las aportaciones de diversas corrientes psicológicas asociadas genéricamente a la psicología *cognitiva*: el enfoque psicogenético, la teoría de los esquemas cognitivos, la teoría ausbeliana de la asimilación y el aprendizaje significativo, la psicología sociocultural vigotskiana, así como algunas teorías instruccionales, ente otras.

El constructivismo postula la existencia y prevalencia de procesos activos en la construcción del conocimiento: habla de un sujeto cognitivo aportante, que claramente rebasa a través de su labor constructivista lo que le ofrece su entorno.

Ante la pregunta ¿Qué es el Constructivismo? Carretero argumenta:

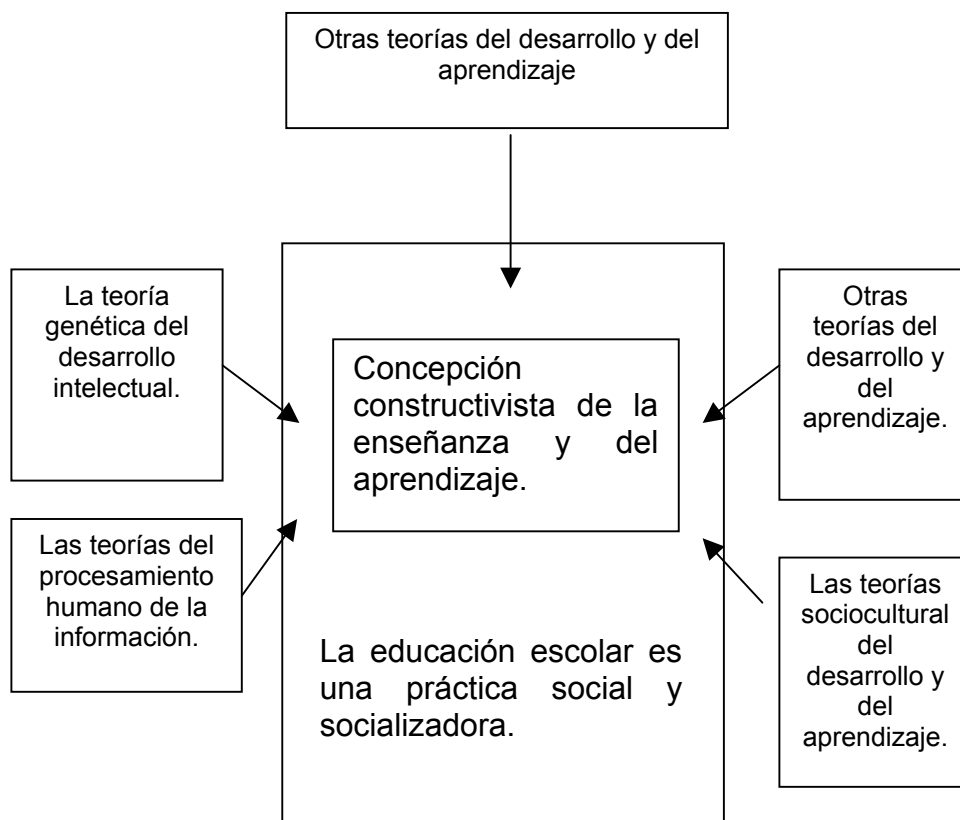
“Básicamente puede decirse que es la idea que mantiene que el individuo tanto en los aspectos cognitivos y sociales del comportamiento como en los efectivos no es mero producto del ambiente, ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción entre esos dos factores. En consecuencia, según la posición constructivista, el conocimiento no es una copia fiel de la realidad, sino una *construcción* del ser humano”.⁵⁷

El proceso de construcción depende de dos aspectos fundamentales

- De los conocimientos previos o representación que se tenga de la nueva información o de la actividad a tarea a resolver.
- De la actividad externa o interna que el aprendiz o capacitando realice al respecto.

⁵⁷ DIAZ Barriga Frida. “Estrategias docentes para un aprendizaje significativo” México. Editorial McGraw-Hill. 1998. pag. 14

ENFOQUES CONSTRUCTIVISTAS EN EDUCACIÓN⁵⁸



La concepción constructivista del aprendizaje escolar se sustenta en la idea de que la finalidad de la educación que se imparte en las instituciones educativas es promover los procesos de crecimiento personal del alumno en el marco de la cultura del grupo al que pertenece. Este aprendizaje no se producirá de manera satisfactoria a no ser que se suministre una ayuda específica a través de la participación del alumno en actividades intencionales, planificadas y sistemáticas, que logren propiciar en éste una actividad mental constructiva.

De acuerdo con Cesar Coll la concepción constructivista se organiza en torno a tres ideas fundamentales.⁵⁹

⁵⁸ DIAZ Barriga Frida. "Estrategias docentes para un aprendizaje significativo" México. Editorial McGraw-Hill. 1998. pag. 16

⁵⁹ COLL. C., "Significado y sentido en el aprendizaje escolar. Reflexiones en torno al concepto de aprendizaje significativo". Aprendizaje escolar y construcción de conocimientos. Barcelona Edit. Paidós 1990. pag. 441 – 442.

1. "El alumno es el responsable último de su propio proceso de aprendizaje. Él es quien construye (o más bien construye) los saberes de su grupo cultural, y éste puede ser un sujeto activo cuando manipula, explora, descubre o inventa, incluso cuando lee o escucha la exposición de los otros.
2. La actividad mental constructiva del alumno se aplica a contenidos que posee ya un grado considerable de elaboración. Esto quiere decir que el alumno no tiene un todo momento que descubrir o inventar en un sentido literal todo el conocimiento escolar. Debido a que el conocimiento que se enseña en las instituciones escolares es en realidad el resultado de un proceso de construcción a nivel social, los alumnos y profesores encontrarán ya elaborados y definidos una buena parte de los contenidos curriculares.
3. La influencia del docente es engarzar los procesos de construcción del alumno con el saber colectivo culturalmente organizado. Esto implica que la función del profesor no se limita a crear condiciones óptimas para que el alumno despliegue una actividad mental constructiva sino que debe orientar y guiar explícita y deliberadamente dicha actividad".

Se puede decir que la construcción del conocimiento escolar no es en realidad un proceso de elaboración, en el sentido en que el alumno o capacitación selecciona, organiza y transforma la información que recibe de muy diversas fuentes, estableciendo relaciones entre dicha información y sus ideas o conocimientos previos.

Así, aprender un contenido quiere decir que el alumno le atribuye un significado, construye una representación mental a través de imágenes o proposiciones verbales, o bien elabora una especie de teoría o modelo mental como marco explícito de dicho conocimiento.

Construir significados nuevos implica un cambio en los esquemas de conocimiento que se poseen previamente, esto se logra introduciendo nuevos elementos o estableciendo nuevas relaciones entre dichos elementos. Así, pues el capacitando podrá ampliar o ajustar dichos esquemas o reestructurarlos a profundidad como resultado de su participación en un proceso instruccional.

Algunos principios de aprendizaje que se asocian a una concepción constructivista de aprendizaje son:⁶⁰

- El aprendizaje es un proceso constructivo interno.

⁶⁰ Tomado de Clases de Constructivismo 2000.

- El grado de aprendizaje depende del nivel de desarrollo cognitivo.
- Punto de partida de todo aprendizaje son los conocimientos previos.
- El aprendizaje es un proceso de construcción y reconstrucción de saberes culturales.
- El aprendizaje se facilita gracias a la mediación o interacción con los otros.
- El aprendizaje implica un proceso de reorganización interna de esquemas.
- El aprendizaje se produce cuando entra en conflicto lo que el alumno ya sabe con lo que debería saber.

CONCEPCIONES PREVIAS	CONFLICTO	NUEVO CONOCIMIENTO	PROCESO DE RESIGNIFICACIÓN

EL CAMBIO CONCEPTUAL NO SOLO ATRAVIESA ESTRUCTURAS COGNITIVAS, SINO TAMBIÉN LAS ESTRUCTURAS DINÁMICAS (ESTRUCTURAS EMOCIONALES)

2.4 DISEÑO CURRICULAR

Para comenzar con este apartado es preciso definir lo que es Curriculum y Diseño Curricular, con el fin de tener un panorama amplio de lo que a continuación se tratará:

CURRÍCULO: Conjunto de objetivos de aprendizaje operacionalizados convenientemente, agrupados en unidades funcionales y estructurados de tal manera que normen eficientemente las actividades de enseñanza y de aprendizaje, y permitan la evaluación de todo el proceso.

DISEÑO CURRICULAR: Proceso mediante el cual se seleccionan contenidos, objetivos de enseñanza – aprendizaje, actividades, métodos, calendarios y formas de evaluación del proceso educativo, bien sea para un currículo o plan de estudios, o para un programa específico: curso, materia o asignatura.

El estudio sistemático del currículo para la planificación educativa surgió en Estados Unidos, sociedad en la que se produjeron grandes variaciones pedagógicas a principios del siglo XX, a través de personalidades como John Franklin Bobbitt, que trató de implantar fines y objetivos comunes y generales, aunque era consciente de que un contenido uniforme no era posible ni conveniente. En 1942 Ralph Tyler sugirió que estos objetivos debían establecerse según “las demandas de la sociedad en cuestión, las características de los estudiantes, las posibles contribuciones que aportan los diversos campos del aprendizaje, la filosofía social y educativa del centro de estudios, los conocimientos sobre psicología del aprendizaje, así como la posibilidad de alcanzar distintos objetivos al mismo tiempo”. Este plan fue posteriormente simplificado en un modelo secuencial de objetivos, contenidos, libros y otros materiales, métodos de enseñanza y evaluación.⁶¹

Se necesita una teoría para la elaboración del curriculum, esta teoría no sólo debe definir los problemas con los cuales ha de tratar dicha elaboración, sino también elaborar el sistema de conceptos que deben emplearse.

⁶¹ Currículo", *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99*. © 1993-1998 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

La elaboración del currículum comprende muchos tipos de resoluciones que deben ser concebidas sobre los objetivos generales que han de perseguir las escuelas o empresas y sobre los más específicas de la instrucción.

Las principales especialidades o materias del currículum tienen que ser seleccionadas, lo mismo que el contenido específico que abarca cada una de ellas.

Se impone una selección de tipos de experiencias de aprendizaje con las cuales complementar tanto la comprensión del contenido como los demás objetivos y tomar decisiones para determinar de qué manera se evaluará lo que los estudiantes aprenden y la eficacia del currículum en cuanto al logro de los fines deseados y finalmente, es indispensable realizar una selección para resolver cuál será el esquema total del currículum.

Todos los currículos, no importa cuáles son sus estructuras, siempre se componen de ciertos elementos, generalmente se parte de una determinación de metas y objetivos específicos, lo que indica algún tipo de selección y organización del contenido, y destaca ciertos modelos de aprendizaje y enseñanza, sea por exigencia de los objetivos o de la organización del contenido. Finalmente, incluye un programa de evaluación de los resultados:

*Estructura del currículum:*⁶²

- 1) Diagnósticos de las necesidades: Los currículos están estructurados de manera que los estudiantes o capacitandos puedan aprender, puesto que los antecedentes de los estudiantes o capacitandos varían, es importante reconocer los valores, las deficiencias y las variantes que pudiesen surgir. El diagnóstico, es un primer paso importante para determinar cómo debe ser el currículum para una población dada.
- 2) Formulación de Objetivos: La formulación de objetivos claros y amplios brinda una plataforma esencial para el currículum. En gran parte, ellos determinarán qué contenido es importante y cómo habrá de ordenárselo.
- 3) Selección de Contenidos y Organización del Contenido: La selección y organización del contenido de un currículum comprende también otros criterios, además de los objetivos, como su validez e importancia, la noción de diferencias

⁶² TABA Hilda “Elaboración del Currículo”. Argentina. Edit. Troquel 1980. pag 24 - 26

correctas entre los diversos niveles del contenido y las resoluciones para determinar en qué etapa de la evolución han de ser introducidos. Incluye, asimismo, la consideración de las continuidades y las secuencias en el aprendizaje y los cambios que experimenta la capacidad para aprender.

- 4) Selección y organización de las actividades de aprendizaje: La tarea de seleccionar y organizar las actividades de aprendizaje supone algo más que la aplicación de algunos de sus principios. Esta tarea abarca ideas sobre asuntos referentes a las estrategias para la elaboración de conceptos y el eslabonamiento en la formulación de actitudes y sensibilidades.
- 5) Determinación de los que se va a evaluar y de las maneras y medios para hacerlo: Finalmente se impone hacer planes para la evaluación.

Estas decisiones no pueden ser adoptadas sin tener conocimiento sobre los estudiantes o capacitandos y el aprendizaje. Para saber lo que ha de enseñarse a un nivel de edad determinado se requiere tener conocimiento de lo estudiado acerca de la psicología evolutiva.

La información sobre las formas características del pensamiento a distintos niveles de edad determinará cuál es el momento más propicio para enseñar una material en particular, cuál ha de ser la secuencia de las experiencias y cómo se trasladará a experiencias asimilables.

*Técnicas de diseño curricular*⁶³

Las estrategias son muy convenientes para proporcionar a los alumnos directrices a seguir al solucionar problemas matemáticos o científicos. Son importantes puesto que pueden ayudarlos a convertirse en personas decididas e independientes.

- **ENSAYO DE CONDUCTA:** La técnica de ensayo de conducta se basa en modelos e instigaciones. Se modela cada paso de la secuencia y después se instiga al estudiante a que imite el modelo. Este proceso continúa hasta que el alumno puede seguir independientemente los paso de una secuencia.
- **ENSAYO MENTAL O IMAGINERÍA:** Consiste en que el alumno visualice mentalmente un concepto, evento o habilidad. Esto hace más concreto y facilita su memorización.

⁶³ Tomado de: NELSON Anabelle “Técnicas de Diseño Curricular”. México.pag.74.

- **SEÑALAMIENTO:** Consiste en añadir o recalcar información de un complejo de estímulos, sea a través de las palabras del maestro o de la presentación visual del estímulo. Su propósito es indicar al alumno el elemento crítico de determinada tarea.
Una señal puede ayudar al estudiante a recordar información, reducir los errores que podría cometer al adquirir información o aplicar un concepto y garantizar que se ponga de relieve el aspecto más crítico de un complejo de estímulos.
- **ENSEÑANZA UNIFORME:** Consiste en mantener el mismo formato a lo largo de una secuencia de enseñanza. El formato se define como la manera de responder del estudiante.

En Capacitación una técnica de Diseño Curricular que se ocupa es la llamada Carta Descriptiva:

La Carta Descriptiva contiene la información clave que permite desarrollar el Proceso de Enseñanza- Instrucción es el documento que proporciona al instructor el marco de referencia para la conducción de la instrucción, pues le muestra la interacción de los objetivos, el contenido, las actividades, el tiempo y los recursos definidos y seleccionados para el propósito del curso.

Elementos que componen la carta descriptiva

Los principales componentes de una carta descriptiva son:⁶⁴

1. Area de información general (formato 1)
 - a. El título de curso/evento/actividad, fecha de elaboración y nombre del facilitador o instructor que la elaboró.
 - b. Duración total
 - c. Requisitos de los participantes
 - d. Objetivo de aprendizaje genérico o clave
 - e. Descomposición del objetivo genérico
2. Area de información relevante (formato 2)
 - a. Temas y subtemas a desarrollar, en orden progresivo
 - b. Objetivos terminales y específicos
 - c. Tiempo estimado para cada tema
3. Area de información básica (formato 3)
 - a. Número progresivo, conforme al formato anterior
 - b. Desarrollo de actividades de aprendizaje
 - c. Técnicas de enseñanza a emplear
 - d. Medios de comunicación o apoyos didácticos
 - e. Dinámica de evaluación a aplicar
 - f. Bibliografía

⁶⁴ REZA Trosino Jesús Carlos “Cómo diseñar cursos de capacitación y desarrollo de personal”. México. Edit. Panorama. pag. 15 – 17.

CARTA DESCRIPTIVA
(Formato 1 "INFORMACIÓN GENERAL")⁶⁵

Curso /evento/ Actividad: _____
Fecha: _____ Nombre del Instructor: _____
Duración Total: _____

REQUISITOS DE LOS PARTICIPANTES:

Descripción de la experiencia requerida:

Descripción de la escolaridad mínima:

Aspectos Físicos:

Puestos y áreas a los que se dirige:

OBJETIVO DE APRENDIZAJE GENÉRICO O CLAVE

DESCOMPOSICION DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Instrucciones de llenado:

1. En el renglón de **curso/evento/actividad** deberá ponerse el nombre completo del suceso de capacitación
2. La **fecha** deberá corresponder con el momento del diseño final o última actualización.
3. **Nombre del instructor**, se anotará el nombre del instructor que impartirá el curso, siempre y cuando él haya elaborado la carta descriptiva y el manual.
4. **Duración total**, se anotará, en horas, el período completo que durará el curso/ evento/ actividad.

⁶⁵ REZA Trosino Jesús Carlos "Cómo diseñar cursos de capacitación y desarrollo de personal". México. Edit. Panorama. pag. 18.

5. **Requisitos de los participantes:** El nivel y profundidad del contenido, determinará los requerimientos concretos.

5.1 Descripción de la experiencia requerida: ejemplo: conocimiento básico del taladro 360 o 5 años realizando cortes sobre diseño específico, etc.

5.2 Descripción de la escolaridad mínima: ejemplo: saber leer y escribir o Licenciatura en Finanzas, etc.

5.3 Aspectos físicos: agudeza visual, miembros del cuerpo completo, etc.

5.4 Puestos y áreas a los que se dirige: Supervisores o mandos medios intermedios, choferes, cocineros, etc.

6. **Objetivo de aprendizaje genérico o clave,** el objetivo genérico enuncia los comportamientos o acciones que los participantes deberán desempeñar al finalizar el curso/ evento/ actividad.

El objetivo genérico, se elabora considerando los elementos que se enuncian enseguida:

6.1 CUANDO

6.2 QUIEN

6.3 QUE o ACTIVIDAD

6.4 PARA QUE y COMO

Para estructurar un objetivo es recomendable no utilizar verbos que permitan interpretaciones, por ejemplo: saber, conocer, es preferible emplear verbos con menos sinónimos y de mayor precisión.

Con base en el planteamiento de Bloom, los objetivos educativos deberán estructurarse considerando las áreas áreas, lógicamente, algunas de ellas tendrán mayor influencia que las otras dos, por ejemplo:

Un carpintero desarrollará más el área psicomotriz.

Un estudiante el área cognitiva

Un político el área afectiva

A su vez, cada una de estas áreas tiene diferentes niveles de profundidad, partiendo de lo sencillo o elemental a lo complejo o abstracto.

CARTA DESCRIPTIVA
(Formato 2 "INFORMACIÓN RELEVANTE")⁶⁶

No.	TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS TERMINALES Y ESPECÍFICOS	TIEMPO

Instrucciones de llenado:

1. En la columna reservada al **No.** Se pondrá el número progresivo.
2. En la columna correspondiente al **Temas y Subtemas**, se indicarán los títulos de los distintos contenidos o materias.
3. En la columna **Objetivos terminales y específicos**, se anotarán los propósitos u objetivos correspondientes.

Tomando como base al objetivo genérico, se desglosan los objetivos terminales y los específicos, es decir se determinan las distintas partes en las que se dividirá para alcanzar su propósito o meta.

4. En la columna **Tiempo**, se escribirá el lapso requerido para satisfacer cada uno de los temas. El tiempo de cada sesión o destinado a cada tema se determinará con base en la extensión del contenido y en la complejidad del asunto a tratar, procurando que sea suficiente para satisfacer el aprendizaje requerido.

⁶⁶ REZA Trosino Jesús Carlos "Cómo diseñar cursos de capacitación y desarrollo de personal". México. Edit. Panorama. pag. 20

CARTA DESCRIPTIVA
(Formato 3 "INFORMACIÓN ESPECÍFICA")⁶⁷

No.	TÉCNICAS	MEDIOS	ACTIVIDADES	EVALUACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

Instrucciones de llenado:

1. En la columna **No.** se escribirá el número correspondiente al formato 2.
2. En la columna **Técnicas**, se anotarán las formas de enseñanza para lograr los objetivos propuestos.
3. En la columna **Medios** se anotarán los apoyos necesarios para que el proceso educativo se cumpla a satisfacción. Por ejemplo: el franelógrafo, magnetógrafo, la pantalla, los proyectores, las grabadoras, los simuladores, los manuales, etc.
4. En la columna **Actividades**, se describirán analíticamente todas las acciones que harán, tanto al facilitador o instructor como los capacitandos, para enseñar y captar, respectivamente, el conocimiento.
5. En la columna **Evaluación**, se anotará la información pertinente, los propósitos de la evaluación son:
 - 5.1 Determinar la eficiencia del curso/ evento/ actividad de capacitación y adiestramiento y de cada uno de sus módulos y eventos.
 - 5.2 Motivar al participante dándole la oportunidad de conocer su nivel de instrucción y así mejorarlo.

⁶⁷ REZA Trosino Jesús Carlos "Cómo diseñar cursos de capacitación y desarrollo de personal". México. Edit. Panorama. pag. 36

- 5.3 Hacer del conocimiento de los participantes las destrezas, capacidades y contenidos que deban adquirir para dominar la materia o tema.
 - 5.4 Estimar las diferencias individuales entre los participantes.
6. En el espacio destinado a la **Bibliografía**, se apuntarán los libros y revistas consultados o de consulta sugeridos.
-

Formulación de objetivos curriculares.

Estos deben ser concebidos y formulados como una descripción de los resultados generales esperados, esto hay que tomarlo como la mejor respuesta a satisfacer una necesidad de aprendizaje o un conjunto de necesidades sociales.

Los principios de los cuales se puede partir para la elaboración de los objetivos curriculares son:⁶⁸

- ❑ Pensar las necesidades que se atendieron,
- ❑ Identificar los propósitos del sistema y de suprasistema de lugar ó institución a la cual pertenece, tomando en cuenta las teorías, normas y valores que prevalecen en la institución donde se trabajará, tomando en cuenta el artículo 153-C de la Ley Federal del Trabajo, “la institución que desee impartir capacitación o adiestramiento podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada”:
- ❑ Tomar en cuenta las necesidades que se atenderán en forma concreta y definida.
- ❑ El jerarquizar las necesidades, lo cual consiste en ordenarlas según su valor, peso relativo determinado, de acuerdo con los propósito institucionales.
- ❑ Cuantificar las necesidades seleccionadas aquí es la precisión de acuerdo a alguna escala de cada una de las actividades seleccionadas.

Esto dará pie a la elaboración de objetivos para saber las características del producto el cual, precisará las necesidades que se van a satisfacer.

Esto lleva a poder caracterizar al participantes con ciertos limites posibilidades de transformación, al mismo tiempo las estrategias y los medios que mejor se adaptan a las características del educando, de acuerdo a su edad, estado de salud, coeficiente intelectual.⁶⁹ Con esto se elabora un perfil de egresados que no sean ambiguo sin entrar a detalles particulares, pero si siendo clavos y precisos dentro de las áreas de conocimientos, de sus capacidades para aplicar lo aprendido, los valores y actitudes que asimilan problemas con más facilidad y las destrezas que desarrollan.

Esto ayuda principalmente a la elaboración de dichos objetivos curriculares, lo cual como se menciona con anterioridad son los logros o fines que se tratarán de alcanzar, teniendo en cuenta las necesidades del capacitando y la institución principalmente.

⁶⁸ TYLER W. Ralph. “Principios básicos del currículo”. Argentina Edit. Troquel pag .18

⁶⁹ TYLER W. Ralph. “Principios básicos del currículo”. Argentina Edit. Troquel pag .23

Por lo tanto, su función orienta, guía y norma las actitudes que conforman un proceso de enseñanza. Teniendo que ser elaborados como objetivos de aprendizaje.

Esta selección y organización de los objetivos comprende, los niveles de contenido y las resoluciones para determinar en que etapa de evolución ha de ser instruidos o se consideran, la continuidad y la secuencia de aprendizaje, así como los cambios que experimentan la capacidad para aprender. El tomar en cuenta esto puede ser considerado como “el ordenamiento del contenido y los materiales dentro de una especie de sucesión que puede marcarse según Smith, Stanley y Shores, como el:

- <avance desde lo simple a lo complejo,
- <el orden explícito basado en aprendizajes previos necesarios,
- <la operación desde el todo hacia las partes
- <lo cronológico.

Evaluación

La evaluación, dentro del curriculum, debe contar con las formas y los medios para realizar y obtener resultados dentro de un proceso sistemático e integral considerando las cartas descriptivas y tomando en cuenta lineamientos y políticas de las instituciones, debiendo de ser esta evaluación previa al diseño.

Ahora bien, para poder diseñar un sistema de evaluación hay que considerar lo siguiente⁷⁰:

- ❖ El marco jurídico de la institución
- ❖ Sus principios políticos, filosóficos y científicos,
- ❖ Los objetivos curriculares y la naturaleza de los contenidos seleccionados para el plan de estudios y la organización
- ❖ Debe haber una selección de procedimiento de evaluación, los cuales consisten en elegir los métodos y técnicas que mejor respondan a las necesidades de evaluación de los aprendizajes y esto debe realizarse al inicio del curso. (evaluación diagnóstica),
- ❖ Si es prudente o adecuado, señalar con más precisión, y lo que debería y podrán hacerse de acuerdo con las políticas de la institución,
- ❖ Caracterizar los instrumentos de evaluación, es decir, describir las propiedades que serán o son seleccionadas, así como las políticas adaptadas para evaluar.

Estas evaluaciones son instrumentos moderadores de la práctica curricular, el tipo de tareas en las que se expresa el curriculum y la selección de contenidos, así como su planeación de actividades⁷¹, todo

⁷⁰ TYLER W. Ralph. “Principios básicos del currículo”. Argentina Edit. Troquel pag .36

⁷¹ TYLER W. Ralph. “Principios básicos del currículo”. Argentina Edit. Troquel pag .37

esto el capacitando lo toma en cuenta pues deduce que al momento que le preguntan, cuando revisan tareas, cuando se proponen líneas de trabajo, cuando se desapruedian y otras actividades que se podrían seguir mencionando, se le está evaluando,

Todo este tipo de evaluaciones ya sean diagnosticas, o final tienen como finalidad el servir como procedimiento para sancionar el proceso. El curriculum que no se evalúa es difícil que entre en una dinámica de perfeccionamiento constante, pues las propuestas para un mejor desempeño laboral pueden quedar como simples iniciativas que podrían no responder a las necesidades reales de la institución y del mismo trabajador.

Ahora bien hay que tomar en cuenta para llevar a cabo las funciones necesarias, algunos criterios como:⁷²

- *La compatibilidad*; como nos menciona Taba “una relación integral con las intenciones principales del programa y estar inspirada por la misma filosofía que fundamenta el curriculum y la enseñanza”, sin darles o quitarles valor a los temas a tratar, pues es peligroso que sea incompatible (diferencia entre objetivos implícitos y explícitos) con los valores del curriculum, sin que exista incongruencia entre lo que se enseña y el tipo de evaluación que se toma en cuenta. Para lograr esta compatibilidad es necesario “que las decisiones sobre cualquier parte específica del programa sean adoptadas a la luz de las perspectivas del programa total y que cada elemento o instrumento de evaluación desempeñe una función definida”.
- *La amplitud*: es un criterio primordial, por ello Taba nos propone que se introduzca una cantidad mayor de recursos técnicos en este campo de evaluación, muchas de las decisiones importantes del curriculum serán adoptadas sobre una evidencia insuficiente y es posible que las innovaciones del curriculum, tenga como objetivos un conjunto de resultados menor de lo adecuado.
- *El valor del diagnóstico*; estos son los resultados que se obtengan, dentro del proceso enseñanza – aprendizaje, los cuales deben tener la suficiente fuerza como para distinguir los diversos niveles de rendimiento, aprovechamiento y dominio del tema, así como sus deficiencias, esto nos podría llevar a saber la intensidad de asimilación y acomodación del individuo, pues puede ser capaz de hacer descripciones amplias, así como diferenciaciones entre lo correcto y lo erróneo para construir su propia conclusión y para

⁷² Tomado de: TABA Hilda. “Elaboración del Currículo” Argentina. Edit. Troquel pag. 414 - 416

obtener esta información multidimensional, hay que tomar en cuenta instrumentos seleccionados y estructurados de acuerdo con un análisis de los procesos involucrados en el logro de ciertos objetivos que brinden una imagen válida de rendimiento, por ello, las especificaciones de las conductas y el desarrollo de criterios concretos por medio de los cuales estimar estas conductas, deben reducir considerablemente la subjetividad.

- *La unidad del juicio evaluativo:* Se debe considerar la estructura, ya sean grupos o bloques amplios, para dividirlos en unidades pequeñas y así medir cada una de ellas por separado y para obtener una conjunción, nuevamente debemos tomar un objetivo en las unidades que lo componen para diferenciar analíticamente las conductas específicas y así sucesivamente irlos especificando cada vez más. Los objetivos principales en este tipo de conjuntos, debe representar un modelo relacionado y unificado al desarrollo del individuo y así poderla generalizar al grupo pues si no son compatibles estas dos imágenes, nuestros juicios son imperfectos, pues hay que tomar en cuenta los materiales de apoyo para que haya relación con los objetivos que se manejan en el curriculum
- *La continuidad:* Debe ser un proceso continuo, pues así se puede evaluar la eficiencia o deficiencia del curso, siendo esto registrado y observado por medio de una evaluación diagnóstica y continua a través de su desarrollo y terminar con instrumentos de evaluación que sean adecuados para la conclusión de los objetivos.

La clasificación y evaluación de los objetivos educativos deben ser considerados como partes del proceso total del desarrollo del curriculum. Los problemas del desarrollo del curriculum y de la enseñanza se consideran generalmente en relación con cuatro tipos principales de preguntas:

1. ¿Cuáles deberían ser los propósitos u objetivos educacionales que la escuela o curso pretende obtener?
 2. ¿Qué experiencias de aprendizaje pueden ofrecerse para que contribuyan a realizar estos propósitos?
 3. ¿Cuál será la forma más eficaz de organizar estas experiencias, para lograr la continuidad y secuencia del aprendizaje, y ayudar al alumno o capacitando a integrar las que de otra manera podrían parecerle experiencias aisladas?
 4. ¿Cómo puede evaluarse la eficacia de las experiencias de aprendizaje, mediante el uso de exámenes, tests y otros procedimientos sistemáticos para reunir pruebas?
-

Las modificaciones que pueden ocurrir como resultado del aprendizaje son muchas, pero sin embargo, por lo limitado del tiempo y de los recursos disponibles, solo algunas pueden alcanzarse. Es muy importante identificar claramente los principales objetivos de la Institución o de la Unidad de Instrucción para no malgastar el tiempo y los esfuerzos en cosas menos importantes y para que el trabajo se oriente según un plan específico.

La formulación de objetivos educativos responde a un acto de elección consiente del docente o capacitador, quien se basa en experiencia previa y actúa con ayuda de distintos tipos de información. La selección y ordenamiento final de los objetivos depende, por otro lado, de la teoría de aprendizaje y la filosofía de la institución.

Una de las fuentes usadas corrientemente en la elaboración de los objetivos es la información que se tiene sobre los alumnos o capacitandos. ¿Cuáles son sus necesidades y cuáles son sus intereses?. Otra de las fuentes es la investigación acerca de las condiciones y problemas de la vida contemporánea que plantean exigencias al joven y al adulto y le ofrecen oportunidades.

El problema de elegir entre los objetivos más eficaces exige disponer de algunos conceptos orientadores. La filosofía de la educación sostenida por la institución servirá como una de estas guías, ya que los objetivos que han de ser incluidos deberán responder finalmente a la concepción de la institución.

Por último los objetivos deben tener en cuenta la psicología del aprendizaje. El profesor o capacitador debe distinguir entre aquellos que podrán alcanzarse con relativa facilidad y los que difícilmente se lograrán considerando el tiempo disponible, las condiciones que pueden crearse y el grupo de capacitandos con los que se va a trabajar.

Los objetivos no sólo constituyen las metas hacia las que apunta el curriculum y según las cuales se estructura la enseñanza, sino que también proporcionan una guía detallada para la construcción y el uso de las técnicas de evaluación.

Probablemente uno de los objetivos fundamentales de la educación sea la adquisición de conocimientos o información se desea que después de haber completado una unidad o modulo el capacitando cambie en relación con la cantidad de conocimientos adquiridos.

Este objetivo subraya sobre todo el proceso psicológico de recordar, el conocimiento puede abarcar procesos más complejos: *los de relacionar y juzgar*. Es prácticamente imposible enfrentar a una persona con un problema de conocimiento que incluya exactamente los mismos estímulos, señales y claves presentados en la situación de aprendizaje original. Por lo tanto, debe tenerse en cuenta que cualquier situación que implique conocimientos exige una reorganización del problema, de tal modo que se ofrezca al capacitando las señales y claves que lo relacionen con el conocimiento poseído.

Para justificar que el conocimiento es uno de los objetivos importantes de la enseñanza, consiste en señalar que todo incremento del saber significa un desarrollo de nuestro contacto con nuestra realidad, se da por supuesto que en la medida en que aumenta la cantidad de cosas que un ser humano sabe, aumenta la intimidad de su relación con el mundo en que vive.

El conocimiento actuará como el material con el cual trabaja, quien intenta resolver un problema, o como criterio para constatar la exactitud y pertinencia de la solución propuesta. Esto quiere decir que, en aquellos cambios sometidos a un proceso de rápido cambio los conocimientos podrán ser enseñados de todas maneras. No ha de esperarse en este caso que su verdad sea eterna: *los considera como base para el aprendizaje de la metodología de una disciplina y para encarar los problemas que plantea*. Hasta las habilidades técnicas-motoras y de manipulación, presuponen algún tipo de conocimiento respecto de los materiales, métodos o herramientas que deberán usarse.

Pese a que la información es reconocida como uno de los resultados valiosos de la educación, muy pocos maestros o capacitadores se contentarán con considerarla la única y primordial consecuencia de la enseñanza, se necesita alguna muestra de que los capacitandos pueden hacer algo con sus conocimientos, que son capaces de aplicar la información a situaciones y problemas nuevos. También se espera que adquieran técnicas generalizadas para enfrentar distintos asuntos y materiales. De esta manera se supone que, frente a un problema o situación nueva, podrá elegir la técnica adecuada para encararlos con la información necesaria, tanto en lo que respecta a hechos como a principios. Algunos han denominado a esta actividad "*pensamiento crítico*", Dewey y otros la llamaron "*pensamiento reflexivo*" y finalmente "*habilidades intelectuales y capacidades técnicas*". Su definición operativa afirma que el individuo que las posee puede encontrar en su experiencia previa la información y las técnicas apropiadas para responder efectivamente al desafío de dificultades y circunstancias distintas.

Esto requiere la capacidad de analizar o comprender la nueva situación, un trasfondo de métodos y conocimientos que será utilizado en el momento preciso y también una cierta facilidad para discernir las relaciones apropiadas entre la experiencia previa y el problema actual.

Marco psicológico para el curriculum

El Marco de referencia está delimitado por lo que podemos denominar enfoques cognitivos en sentido amplio, entre ello se destacan los siguientes:⁷³

La teoría Genética de Piaget, lo que concierne a la concepción de los procesos de cambio, como las formulaciones estructurales clásicas del desarrollo operatorio; **La teoría del origen sociocultural de los procesos psicológicos superiores de Vygotsky**, en lo que se refiere a los procesos de interacción interpersonal; **La teoría del aprendizaje significativo de Ausubel**, dirigida a explicar los procesos de aprendizaje de bloques de conocimientos altamente estructurados. Los principios básicos compartidos o no contradictorios entre sí de estos enfoques, son principios generales que sustentan el Curriculum y que se ven reflejados en la manera de concretar sus componentes.

Todos los procesos psicológicos que configuran el desarrollo de una persona son el fruto de una interacción constante con un medio ambiente culturalmente organizado. La interacción del ser humano con su medio esta mediatizado por la cultura desde el momento mismo del nacimiento siendo los padres, los educadores, los adultos y en general, los otros seres humanos los principales agentes mediadores.

Gracias a las múltiples oportunidades con los agentes mediadores, el ser humano puede desarrollar los procesos psicológicos superiores, su competencia cognitiva, dichos procesos aparecen siempre en primer lugar, como afirma Vygotsky, en el plano de la relación interpersonal.

En suma, el desarrollo personal es el proceso mediante el cual el ser humano hace suya la cultura del grupo social al que pertenece, de tal manera que en este proceso, el desarrollo de la competencia cognitiva esta fuertemente vinculada por el tipo de aprendizajes específicos.

⁷³ Tomado de COLL C. "Aprendizaje escolar y construcción del conocimiento". EN: Estructura del conocimiento. España. Edit. Paidós. pag 105 - 108

La cultura de acuerdo, Cole y Wakai (1984) engloba múltiples aspectos: conceptos, explicaciones, razonamientos, lenguaje, ideologías, costumbres, valores, creencias, sentimientos, intereses, actitudes, pautas de conducta, tipos de organización familiar, laboral, económica, social, tecnológica y otros.

Por lo cual, el Curriculum debe concretar y precisar los aspectos del desarrollo personal del capacitando o alumno, que deben promoverse, los aprendizajes específicos mediante los cuales se puede conseguir este efecto y el plan de acción más adecuado para conseguirlo.

Para lograr la formulación del Curriculum, este debe considerar, lo siguiente:⁷⁴

- Los posibles efectos de las experiencias educativas sobre el desarrollo personal del alumno o capacitando que están fuertemente condicionados, entre otros factores, por su competencia cognitiva, es decir, por su nivel de desarrollo operatorio. La Psicología Genética (Piaget) a estudiado este desarrollo y ha puesto de relieve la existencia, de unos estadios que con algunas variantes de los márgenes de edad son relativamente universales en su orden de aparición.
El curriculum debe tomar en cuenta dicha aportación no sólo en lo que concierne a la selección de los objetivos y de los contenidos, sino también en la manera de planificar las actividades de aprendizaje – instrucción.
- Los posibles efectos de las experiencias educativas sobre el desarrollo personal del alumno o capacitando, está igualmente condicionados en gran medida por los conocimientos previos pertinentes con los que inicia su participación en las mismas (Ausubel), Estos conocimientos pueden ser a su vez el resultado de experiencias educativas anteriores, escolares o no escolares o de aprendizajes espontáneos. Asimismo, pueden estar más o menos ajustados a las exigencias de las nuevas situaciones de aprendizaje y ser más o menos correctos. En cualquier caso el capacitado que inicia un nuevo aprendizaje lo hace siempre a partir de los conceptos, concepciones, representaciones y conocimientos que ha construido en el transcurso de sus experiencias previas, mismos que condicionan en un alto grado el resultado del nuevo aprendizaje.

⁷⁴ Tomado de COLL C. “Aprendizaje escolar y construcción del conocimiento”. EN: Estructura del conocimiento. España. Edit. Paidós. pag 120 - 130

- Se debe tener en cuenta el nivel del capacitando en la elaboración y aplicación del Curriculum, esto exige en cuenta simultáneamente lo que el capacitando es capaz de hacer y aprender en un momento determinado.
 - Debe establecerse una diferencia entre lo que el capacitando es capaz de hacer y de aprender por sí solo y lo que es capaz de hacer y de aprender con el curso de otras personas observándolas, imitándolas, siguiendo sus instrucciones o colaborando con ellas.
 - Se debe asegurar la realización de aprendizajes significativos. El cual considera el vínculo entre el nuevo aprendizaje y los conocimientos previos del capacitando; si el nuevo material de aprendizaje se relaciona de forma substantiva y no arbitraria con lo que el capacitando o alumno ya sabe, es decir, si es asimilado a su estructura cognitiva; estamos en presencia de un aprendizaje significativo; si por el contrario, esta relación no se establece, estamos en presencia de un aprendizaje memorístico, repetitivo o mecánico.
 - Para que el aprendizaje sea significativo, deben cumplirse dos condiciones: en primer lugar, el contenido debe ser potencialmente significativo tanto desde el punto de vista de su estructura interna (Significatividad lógica; no debe ser arbitrario, ni confuso), como desde el punto de vista de su posible asimilación (Significatividad psicológica; tiene que haber, en la estructura cognoscitiva del capacitando o alumno, elementos pertinentes y relacionables). En segundo lugar, el capacitando debe tener una actitud favorable para aprender significativamente, es decir, debe estar motivado para relacionar lo que aprende con lo que ya sabe. Este segundo requisito es una llamada de atención sobre el papel decisivo de los aspectos motivacionales en el proceso de instrucción.
 - La significatividad de aprendizaje está directamente vinculada con su **funcionalidad**. Que los conocimientos aprendidos; hechos, conceptos, destrezas o habilidades, valores, actitudes, normas. Sean funcionales, es decir, que puedan ser efectivamente utilizados cuando las circunstancias en las que se encuentre el capacitando así lo exijan.
 - La memorización mecánica, repetitiva, de escaso interés para el aprendizaje significativo, de la memorización comprensiva, que es por el contrario un ingrediente fundamental del mismo. La memoria no es sólo el recuerdo de lo aprendido, sino el punto de partida para realizar nuevos aprendizajes.
 - La modificación de los esquemas de conocimiento del alumno o capacitando, su revisión, enriquecimiento, diferenciación, construcción y coordinación progresiva, son elementos que se
-

deben considerar para que el capacitando realice un aprendizaje significativo consiste en romper el equilibrio inicial de sus esquemas respecto al nuevo contenido de aprendizaje. La exigencia de romper el equilibrio inicial del capacitando remite a cuestiones clave de la metodología de la enseñanza: establecimiento de un desfase adecuado entre la tarea de aprendizaje y los esquemas del capacitando o alumno, utilización de incentivos motivacionales que favorezcan un desequilibrio óptimo; presentación de la tarea en forma adecuada; toma de conciencia del desequilibrio y de sus causas.

- Es el capacitando o alumno el que, en último término, construye, enriquece, modifica, diversifica y coordina sus esquemas; él es el verdadero artífice del proceso ; de él depende en definitiva la construcción del conocimiento.

*Estructura grupal, interacción entre alumnos y aprendizaje escolar*⁷⁵

Las relaciones entre alumnos o capacitandos incide de forma decisiva sobre aspectos tales como el proceso de socialización en general, la adquisición de competencias y destreza, el grado de adaptación a las normas establecidas, el nivel de aspiración.

Kurt Lewin define tres formas básicas de organización social las cuales son: Cooperativa, competitiva e individualista.

En una situación cooperativa los objetivos de los participantes están estrechamente vinculados, de tal manera que cada uno de ellos pueda alcanzar sus objetivos sí y solo si los otros alcanzan los suyos. Los resultados que persiguen cada miembro del grupo son, pues, beneficiosos para los restantes miembros con lo que esta interactuando cooperativamente.

En una situación competitiva por el contrario, los objetivos de los participantes están, también relacionados, pero de forma excluyente; un participante puede alcanzar la meta que se ha propuesto sí y solo si los otros no consiguen alcanzar las suyas; cada miembro del grupo persigue, pues, resultados que son personalmente beneficiosos, pero que son en principio perjudiciales para los otros miembros con los que está asociado competitivamente.

Por último en una situación individualista no existe relación alguna entre los objetivos que se proponen alcanzar los participantes; el hecho de que un participante alcance o no el objetivo fijado no influye sobre el

⁷⁵ Tomado de COLL C. "Aprendizaje escolar y construcción del conocimiento". EN: Estructura del conocimiento. España. Edit. Paidós. pag 156 -167

hecho de que los otros participantes alcancen o no los suyos; se persiguen resultados individualmente beneficiosos siendo irrelevantes los resultados obtenidos por los otros miembros del grupo.

A menudo la ejecución colectiva da lugar a producciones más elaboradas e incluso más correctas, que las que exhiben los mismos sujetos cuando trabajan individualmente, el simple hecho de actuar conjuntamente cooperativamente obliga a todos los miembros del grupo a estructurar mejor sus actividades, a explicarlas, a coordinarlas sin que la responsabilidad puede atribuirse en exclusiva a uno de los participantes.

El factor determinante para que se produzca un progreso intelectual, es la posibilidad de confrontar los puntos de vista propios con otros ajenos independientemente del grado de corrección de ambos. La idea esencial es la necesidad de una confrontación entre puntos de vista moderadamente divergentes; la existencia de puntos de vista diferentes en relación de una misma situación o tarea se traduce gracias a la exigencia de una actividad grupal común, en un conflicto sociocognitivo que moviliza y fuerza las reestructuraciones intelectuales y, por ello, el progreso intelectual. Para que los participantes puedan elaborar conjuntamente una noción o resolver un problema no es necesario que uno de los participantes domine ya o que conozca la solución, basta con que aborden estas tareas con puntos de vista divergentes y con que tengan las competencias intelectuales mínimas que exige la estructura de la noción o del problema.

El conflicto cognitivo aparece básicamente como resultado de la falta de acuerdo entre los esquemas de asimilación del sujeto y la constatación de los observables físicos correspondientes, o bien como resultado de las contradicciones internas entre los diferentes esquemas del sujeto.

Se dice que existe una controversia cuando se produce una incompatibilidad entre las ideas, informaciones, opiniones, creencias, conclusiones o teorías de los miembros de un grupo y hay, además una voluntad de llegar a un acuerdo, a una postura común.

Desde el punto de vista psicopedagógico, la cuestión clave consiste en transformar los conflictos en controversias, o más exactamente, en controversias que puedan ser resueltas de forma constructiva.

- Cuando más heterogéneos (en cuanto a personalidad, sexo, aptitudes, conocimientos previos, estrategias de razonamiento) son los participantes; mayor es la probabilidad de que surjan conflictos y controversias.
-

- Cuanto más relevante es la información disponible y más motivados y capaces intelectualmente son los participantes, mayor es la probabilidad de que las controversias tengan efectos constructivos.
- Cuanto mayor es la tendencia de los participantes a discrepar sin atribuir el origen de la discrepancia a la incompetencia o a la falta de información de los oponentes, más constructivos son los efectos de la controversia.
- Cuanto más capaces son los oponentes de poner en duda su propio punto de vista, es decir, de adoptar la perspectiva de los demás, mayor es la probabilidad de que la controversia se resuelva constructivamente.
- Cuanto más cooperativa es la situación en que tiene lugar la controversia, mayores sus efectos constructivos.

La interacción social favorece el desarrollo del razonamiento lógico y la adquisición de contenidos, gracias a un proceso de reorganización cognitiva provocado por el surgimiento de conflictos y por su superación.

Pedagógicamente la elaboración de programas de capacitación encuentra su fundamento en la teoría del curriculum, puesto que tiene que ver la planeación educativa.

El currículo es el resultado de:

- Análisis y reflexión sobre las características y necesidades del contexto del educando y de los recursos.
- La definición de los fines y objetivos educativos.
- Las especificaciones de los métodos y procedimientos propuestos para asignar los recursos humano, materiales, financieros, temporales y organizativos para que se logren los fines propuestos.

La teorías del o fundamente el diseño de programas de capacitación ya que la elaboración de éstos de concibe un proceso, como tal, debe ser continuo, en su estructuración participan diversas personas para darle sentido amplio de acuerdo al contexto en el cual va a ser aplicado.

Para la elaboración de programas de capacitación es necesario que participen el cuerpo directivo, los gerentes y los especialistas en la materia sobre la cual se tratará el programa, además de responsable de recursos humanos o de capacitación del centro de trabajo.

Es importante señalar que tanto el currículo como el programa de capacitación no se realiza en forma aislada, esto es, forma parte de un proceso educativo y capacitador respectivamente e implica las siguientes fases⁷⁶

<i>Para el currículo</i>	<i>Para los programas de capacitación</i>
1. Análisis previo, en el cual se analizan las condiciones y necesidades del contexto social, político, económico y educativo del educando y de los recursos disponibles requeridos.	1. Diagnóstico de necesidades de capacitación; en el cual se especifican el contexto social y económico del centro laboral, así como los objetivos, metas, misión, recursos humanos, financieros, técnicos, materiales y científicos
2. Diseño curricular, aquí se especifican los fines y objetivos educacionales con base en el análisis previo; se eligen contenidos y procedimientos y se asignan los recursos humanos materiales, informativos, financieros, temporales y organizacionales que permitan lograr los objetivos previstos.	2. Elaboración de planes y programas; igualmente se determinan contenidos y estrategias de instrucción que respondan a las necesidades reales del centro laboral. También se consideran los recursos financieros, materiales, humanos, temporales y organizacionales para subsanar las limitantes o carencias del puesto de trabajo
3. Aplicación curricular; se ponen en práctica los procedimientos señalados.	3. Ejecución de las acciones de capacitación. Lo que implica la impartición de los programas.
4. Evaluación curricular; en donde se valora la relación que guardan los fines, objetivos, medios y procedimientos entre sí, con respecto a las características y necesidades del contexto, del educando de los recursos así como la eficiencia de los componentes para lograr los fines propuestos.	4. Evaluación de las acciones de capacitación lo que incluye valorar los resultados obtenidos con relación a los objetivos planeados.
5. Seguimiento; cuyas acciones dan la posibilidad de retroalimentar el currículum para hacer los ajustes pertinentes.	5. Seguimiento de las acciones de capacitación que permitirá verificar el impacto de las acciones ejecutadas; tanto en el desempeño del trabajador como en el incremento de la calidad y de productividad del centro de trabajo.

⁷⁶ GARCIA, García Virginia de Jesús “La formación pedagógica del instructor de capacitación”. México 1998. Pag. 16 - 17

En el diseño curricular pueden distinguirse tres formas diferentes de organización: el plan inicial, el plan modular y el plan mixto⁷⁷

En el *Plan Lineal*, se organizan los contenidos a partir de áreas, por lo tanto se desprenden las materias y los temas pertinentes. Se establece la secuencia horizontal y vertical de las materias con base en los conocimientos y habilidades requeridas, así mismo se establecen los ciclos requeridos en términos de tiempos y de las materias que integran cada uno de ellos.

El *Plan Modular*, organiza los contenidos a partir de bloques orientadores llamados módulos, los cuales están integrados por áreas y temas, lo cual implica analizar cada módulo en cuanto a su extensión, complejidad e interrelación con los otros módulos y el tiempo necesario para cursarse, por lo tanto es importante determinar la secuencia de los módulos así como el número de los ciclos requeridos y el o los módulos que integran cada uno.

El *Plan Mixto*, como su nombre lo indica, combina los preceptos de los dos tipos anteriores, bajo esta perspectiva se determinan áreas de especialización (módulos), con base en los requerimientos del perfil profesional, a partir de esto se organizan los contenidos teóricos y prácticos que integran cada área de especialización. Una vez establecido lo anterior, se estructura cada área de especialización con base en los preceptos establecidos para la elaboración de un plan modular o de un plan lineal, dependiendo de lo que se haya elegido.

Aunque la elaboración de planes y programas de capacitación tiene su base pedagógica en el diseño curricular, no es posible ni recomendable seguir estrictamente los preceptos mencionados con anterioridad, porque el contexto laboral es diferente al escolar debido a que la unidad productiva existen factores como la rotación de personal, el “escaso” tiempo dedicado a la capacitación, los costos de inversión en esta materia y en estos casos, la existencia de pocos puestos de trabajo que integran la organización.

En este sentido los programas de capacitación deben elaborarse de acuerdo a las características de las empresas, esto es, realizar programas específicos por puestos de trabajo, programas comunes entre dos o más organizaciones de la misma actividad económica o por medio del sistema general de capacitación y adiestramiento.⁷⁸

⁷⁷ Tomado de: GLAZMAN Raquel Marpia de Ibarrola “Planes de estudio, propuestas institucionales y realidad curricular”. México. Edit. Nueva Imagen 1987. pag. 193

⁷⁸ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. “Metodología para elaborar sistemas generales de capacitación”. México. STPS 1993. pag. 7

2.5 LA DIDÁCTICA EN LA CAPACITACIÓN

El estudio de la naturaleza y de la articulación del proceso educativo pertenece a la pedagogía, esto es, al conjunto sistemático de conceptos y principios que constituyen la teoría de la educación.

La instrucción conjuntamente con la enseñanza medio extrínseco para la formación intelectual con sus métodos y técnicas, constituye el objeto propio de la didáctica.

Por otra parte la pedagogía considera los fines últimos del proceso educativo no sólo en sus aspectos de transmisión y adquisición de conocimientos de formación y desarrollo de habilidades, destrezas y hábitos, sino además, en el sentido de educar y desarrollar sentimientos, convicciones y aspectos de la voluntad y del carácter moral de los educandos.

“Es una disciplina pedagógica de carácter práctico y normativo, que tiene por objeto específico, la técnica de la enseñanza, esto es, la técnica de dirigir y orientar eficazmente a los participantes a su aprendizaje. En relación con su contenido, la didáctica es un conjunto sistemático de principios, normas, recursos y procedimientos específicos para orientar con seguridad al proceso instruccional”.⁷⁹

“También se puede conceptualizar como una rama de la educación que se ocupa de la provisión de facilitadores para estructurar el medio ambiente educativo, de tal manera que el aprendizaje se logre efectivamente”.⁸⁰

La didáctica determina los fines y los objetivos de la enseñanza instruccional, pues no se puede enseñar sin un conocimiento preciso de objetivos y propósitos. Por eso, es “una práctica que consiste en la síntesis orgánica y funcional de una metodología de la instrucción (fin) con una tecnología de la enseñanza (medio); fundamentada en la filosofía y cuyo objeto específico y formal es la dirección del proceso enseñanza – aprendizaje”.⁸¹

⁷⁹ ALVES De Mattos, Luis. “Compendio de didáctica general”. Buenos Aires, Edit. Kapelusz, 1961 pag. 36

⁸⁰ BIGGE M. L. Y Bunt M. P. “Bases psicológicas de la educación”. México. Edit. Trillas, 1978. pag. 40

⁸¹ Consejo Nacional Técnico de la Educación. “Aportaciones a la terminología”. México 1982. pag. 78

Para aprender a requerir la acción del capacitando sobre los materiales de estudio, el papel del capacitador consistirá en organizar los materiales, proponer y asesorar las actividades pertinentes. Derivando también principios y reglas para el trabajo, y partiendo de los principios generales como: fijar el contenido que se puede asimilar, dado su desarrollo y diversas actividades prácticas que debe realizar, el fundamentar principios de la organización, informar sobre los métodos que se han de utilizar, es decir, el cómo se enseña y los diversos caminos por los cuales el participante debe ser guiado para cumplir con los objetivos propuestos, los materiales que debe utilizar el instructor para cumplir con las metas asignadas.

Esta selección y organización de actividades de aprendizaje son los procedimientos que conducen al capacitador y a los capacitandos de manera real y funcional a los objetivos propuestos, parten del proceso didáctico en donde supone una conciencia de intencionalidad en la enseñanza – aprendizaje (instrucción – aprendizaje).

El proceso de planeación nos sirve para evitar la improvisación, la falta de objetivos, la dispersa, la confusa y el sin orden de la capacitación dentro del proceso. La planificación se considera como parte obligatoria de toda labor docente para que exista una buena dirección de la enseñanza y a su vez ofrecer a los participantes una enseñanza metódica y consciente, capaz de llevarlos a conseguir los objetivos previstos.

“La planeación didáctica es la previsión inteligente y bien calculada de todas las etapas del trabajo así como la programación de todas las actividades de modo que la enseñanza resulte segura, económica y eficiente”⁸²

Toda didáctica se concreta en un plan definido el cual consta de:

- Los objetivos, son el resultado práctico a los que han de llegar los participantes mediante el aprendizaje de la materia programada.
- El tiempo, el lugar y los recursos disponibles para realizar la enseñanza.
- Las sucesivas etapas en que se desarrollarán los trabajos didácticos.
- El esquema esencial de la materia que los participantes habrán de estudiar.
- El método aplicable, con las respectivas técnicas y procedimientos específicos de trabajo en clase.

⁸² CHANONA Valdez María Consuelo. “Propuesta didáctica para la formación de instructores en primeros auxilios”. México. 1987. pag. 1986

Por otra parte, se debe considerar dentro de la planeación los recursos humanos, materiales, económicos y técnicos para la optima realización de las actividades y contenidos (Diagnóstico de Necesidades).

Se debe recolectar, analizar y canalizar la información que llega al sistema proponiendo un camino a seguir, fijando prioridades, objetivos y formas de evaluación para dar así seguimiento a todos los proyectos que se lleven acabo.

Se definen situaciones idóneas para hacer un análisis comparativo y determinar las necesidades de capacitación.

“A pesar de todo el trabajo que se va elaborando a partir de la preparación de una planeación, es evidente que el macro programa o esquema de la materia que se va a enseñar o a capacitar no constituye un plan de enseñanza satisfactorio, dado que es apenas uno de sus componentes.”⁸³

Ahora bien, en la planeación debe existir una *coherencia* entre las actividades planeadas las cuales deben mantener perfecta conexión entre sí, de modo que no se dispersen en distintas direcciones; una *secuencia* que debe existir dentro de una línea sin interrupción, que vaya integrando gradualmente las distintas actividades, desde la primera hasta la última, de modo que nada quede al zar, la *elasticidad* que debe ser lo suficientemente elástico para permitir la inserción sobre la marcha de temas ocasionales, subtemas no previstos y cuestiones que enriquezcan los contenidos por desarrollar; el *realismo didáctico* la estructura flexible del plan implica una concepción realista de las posibilidades de concreción inmediata del proceso de enseñanza y de los logros de aprendizaje, des decir, no perder de vista las condiciones reales de un lugar o espacio, la *precisión y objetividad* marcando aquí los enunciados deben ser claros, precisos, objetivos y sintácticamente irreprochables, las indicaciones no pueden ser objeto de doble interpretación, y las sugerencias no deben provocar equívocos.

⁸³ ALVES De Mattos Luis. “Compendio de didáctica general”. Buenos Aires. Edit. Kapelusz. 1961 pag. 197

Por lo tanto, la realización de una planeación debe considerar de lo siguiente:⁸⁴

PLANEACIÓN

- + Analizar el programa del curso propuesto institucionalmente.
- + Estudiar en lo posible, las características de la población a la que va dirigido el curso.
- + Ajustar los objetivos propuestos en el programa a las características de la población y a las condiciones reales del proceso instruccional.
- + Proponer técnicas más adecuadas, junto con el material que se utilizará para las estrategias de trabajo sean las más efectivas.
- + Deducir los criterios de evaluación y las formas de realizarla.

Otro de los factores de los cuales requiere la didáctica es de la **realización**, la cual tiene que considerar profundamente los intereses y la motivación con respecto al participante, ya que esta debe mantenerse desde el inicio de algún curso de capacitación, con el fin de obtener la dirección que se requiere dentro del proceso instruccional, pues se produce una atracción a los objetivos, siempre y cuando cumplan con las necesidades de los capacitandos, al igual que de la empresa o institución, por esa razón el instructor debe tener idea de las necesidades primordiales de estos dos actores para llegar a una finalidad plena.

La motivación, es la que rige todas las relaciones y conductas del hombre por una parte y por otra busca excitar el interés y provocar la acción de acuerdo con un fin u objetivo, la presencia positiva de la motivación se hace indispensable en todo lo que tenga relación con el pensar, el sentir y el hacer de cada uno de los participantes, y que su interés de hacer las cosas con rapidez y calidad se encuentra directamente ligada con los motivos o el motivo para realizar alguna actividad.

Tomando en cuenta que el instructor debe tener conocimiento del contenido que se va a enseñar, el manejo del tema y los medios que puede utilizar para obtener los resultados deseados, el capacitando también tiene que participar para conjugar la motivación y así propiciar la asistencia constante y consiente de todos los involucrados.

⁸⁴ ARREDONDO G. Martín. “Manual de Didáctica General”. Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior. México 1984. pag. 69

Considerando lo antes mencionado la **realización** debe tener en cuenta lo siguiente:⁸⁵

REALIZAR

- Detectar, de manera permanente la disposición del capacitando, es decir, sus aptitudes y actitudes respecto al proceso del curso.
- Comunicar y aclarar a los capacitandos los objetivos del curso y de cada sesión, así como las actividades que se proponen.
- Promover constantemente los aspectos motivacionales que faciliten el logro de los objetivos.
- Establecer y controlar las condiciones físicas del aula y organizar los materiales para realizar las actividades de instrucción.

La parte final de este proceso didáctico que debe tomarse en cuenta es la **evaluación**, la cual consiste en un análisis crítico de la operación de la propuesta y la conclusión que surgió de tal experiencia, lo que en si mismo provocó nuevos aprendizajes al vincular la experiencia con la práctica en la realidad.

Debe tomarse en cuenta cada una de las etapas que fueron utilizadas de forma dinámica, conociendo que esta puede provocar dificultades o adaptaciones favorables para obtener un aprendizaje significativo.

Para equilibrar el manejo del tiempo en cada una de las actividades previstas, hay que considerar la cantidad de participantes, el tipo de capacitación que se va a presentar y también el giro de la empresa, y así poder medir cada una de estas etapas para poder obtener mejores resultados, evitando así, improvisaciones innecesarias que provoquen la ruptura del trabajo que se realiza.

Por lo tanto, el objetivo de esta actividad es establecer la sistematización del proceso de enseñanza – aprendizaje o enseñanza – instrucción, en la impartición de los cursos que se manejen en determinada empresa, para lograr resultados aceptables, evaluando los errores y los aciertos, los cuales deben ser marcados tanto por el instructor como por los capacitandos, ya que son parte importante del proceso.

⁸⁵ ARREDONDO G. Martín. “Manual de Didáctica General”. Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior. México 1984. pag. 75

En resumen la **evaluación** debe considerar lo siguiente:⁸⁶

EVALUAR

- Verificar y retroalimentar de manera permanente los aprendizajes de los capacitandos, así como, las actividades de instrucción.
- Para detectar criterios y deficiencias con el fin de consolidar los primeros y corregir los últimos, hacer las rectificaciones pertinentes del proceso de instrucción – aprendizaje.

Por estas razones el conjunto de técnicas que se puedan utilizar en el proceso de instrucción tendrán que coordinarse con un sentido práctico, con el fin que la instrucción resulte más eficaz.

“Por tanto, la efectividad de la didáctica puede entrar en el proceso de investigación – acción, el cual por medio de su espiral autorreflexiva, permite la planeación, la acción, la observación y la reflexión que con lleva a la validez de cierta actividad dentro del proceso instruccional. Hay que tomar en cuenta que la didáctica es tomada como ciencia y a su vez como **el arte de enseñar** en donde la primera se basa en la investigación y experimentación de nuevas técnicas de enseñanza tomando en cuenta a la biología, en donde se puede observar el desarrollo o evolución del individuo, a la psicología, que parte del desarrollo cognitivo del individuo, a la sociología que es la que nos permite ver su desarrollo dentro de su entorno social y la filosofía, que es la que nos ayuda a ver como es el saber del individuo y su conducta; también se interesa por investigar los procesos mediante los cuales, la conducta individual se modifica en virtud de la experiencia del grupo y trata de explicar por qué éstos se comportan como lo hacen, y porque los miembros del grupo reaccionan como reaccionan.”⁸⁷

La segunda establece normas de acción o sugiere formas de comportamiento didáctico, basándose en datos científicos y empíricos de la educación.

Otro elementos importantes a considerar son: el medio geográfico del individuo, que permite al capacitador saber como se va a dirigir ante cierto grupo de acuerdo a sus costumbres, el medio económico, que aunque no tiene trascendencia se tiene que tomar en cuenta para no

⁸⁶ ARREDONDO G. Martín. “Manual de Didáctica General”. Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior. México 1984. pag. 80

⁸⁷ SEP. “Dinámicas de grupos y técnicas participativas aplicables en la educación”. Iztapan de la Sal, Edo. De México, Marzo 1982. pag. 15

crear una barrera que impida el cambio en los capacitandos, y lo cultura y social, esto implica conocer de manera general cuales son sus raíces primordiales para no romperlas y establecer así una buena relación dentro del proceso que se llevará a cabo.

Estos elementos pueden ver la fuerza o potencia de algún grupo, los cuales son algunos factores que no se deben dejar a un lado para poder realizar una buena planeación, ya que el individuo en cualquier grupo puede jugar el papel de capacitando o capacitador.

De acuerdo a la estructura interna de los grupos se puede ver la interacción que existe entre los miembros, la cual depende de la participación del individuo, ya que puede estar influenciado por una persona la cual provoca que la convivencia humana dentro de su proceso instruccional pueda tener factores como: inmadurez/madurez, dependencia / independencia, sometimiento / libertad. Estas características llevan al individuo a que si interacción dependa de su educación social y estilo de vida, pues como se ha mencionado la educación social del grupo parte de la participación del mismo individuo.

Tomando en cuenta que las técnicas de grupo o grupales se consideran como instrumentos o medios para el logro de objetivos, es decir, otorga las estructuras necesarias para la consecución de los mismos.

Ahora bien, “el resultado de qué la técnica sea favorable, no depende de factores intrínsecos o extrínsecos al capacitando y de sus diferencias individuales. Tanto es así, que en una circunstancia una técnica puede sufrir efecto y en otra no”⁸⁸. Una puede sensibilizar a un grupo de capacitandos y otra no.

Por ello es trascendente el conocer los aspectos biológicos, psicológicos, sociales, geográficos, sociológicos y demás; ya que estos permitirán al instructor indicar y orientar los esfuerzos que se realizarán a lo largo del proceso instruccional.

Esta motivación de la cual se habla no es solamente una motivación inicial, sino que es un trabajo de acción continua dentro del curso y junto a cada capacitando, pues ellos son los que forman la efectividad de la didáctica, pues se parte e sus aptitudes y aspiraciones para proporcionarles trabajos que correspondan a sus necesidades, posibilidades y preferencias.

“Estas técnicas procuran suscitar motivos y activar posibilidades internas, en estado latente en el capacitando, de modo que se le pueda integrar en los trabajos de clase”.

⁸⁸ IMIDEO, Guiseppe. “Hacia una didáctica general dinámica”. Buenos Aires, 1973 pag. 203

Veamos las principales técnicas:⁸⁹

- *Correlación con lo real*: Relación con lo que se enseña y la realidad circundante, con las experiencias del capacitando o con hechos de la actualidad.
- *Victoria inicial*: El alumno contestará preguntas fáciles pero con mucho contenido teórico, y presentadas con aspectos difíciles. El responderá con entusiasmo, exactitud y éxito.
- *Fracaso inicial*: Es elaborar preguntas supuestamente fáciles pero provocando respuestas erradas, estas deben ser dirigidas preferentemente a los capacitandos más capaces, para que los demás reaccionen ante el fracaso de los mejores y queden intrigados por sus inesperados errores.
- *Problemática de las edades*: El instructor debe relacionar el asunto a ser tratado con los problemas propios de cada fase de la vida. No faltarán problemas de profesión, economía, religión, moral, cuestiones sociales y políticas, prestigio social, casamiento, nuevos mundos y costumbres, la libertad entre otros. El instructor debe procurar un nexo entre los problemas que desean manejar los capacitandos y los contenidos que se manejarán en el curso.
- *Acontecimientos actuales de la vida social*: Parte de los hechos que ocupan la vida pública, se basa en las teorías señaladas en la escuela, para dar sentido y funcionalidad a los cursos, y siempre que esto se haga posible se vitalizarán y contribuirán al interés del desarrollo del mismo.
- *Participación del capacitando*: cuestiona a los participantes de acuerdo a interrogatorios relacionados con los temas que se están trabajando para así propiciar la participación. Debe convertirlo de un espectador a un verdadero participante.
- *Autosuperación*: Se realiza un estímulo para obtener una mejor participación, con el fin de apreciar su rendimiento, es llevada individualmente para que él mismo participante se evalúe y/o compare con los demás, aboliendo las comparaciones directas por parte el capacitador.
- *Voluntad de aprobación*: Basándose en el comportamiento humano de la aprobación del trabajo que se realiza, el instructor debe mostrar interés en las diversas áreas de los participantes para así estimular este comportamiento sintiéndose importante dentro de su área laboral.

⁸⁹ Tomado de: IMIDEO, Guiseppe. "Hacia una didáctica general dinámica". Buenos Aires, 1973 pag. 203 - 210

- *Elogios y censuras*: Son procesos motivadores y deben ser utilizados de manera oportuna y correctamente.
 - *Material Didáctico*: Técnica de motivación que ilustra y muestra en concreto lo que se quiere exponer dentro del proceso instruccional , (acetatos, pizarrón, rotafolios, periódicos, noticieros, entre otros).
 - *Ocurrencias ocasionales*: Las ocurrencias se pueden insertar en el desarrollo de los temas, basándose en las cosas reales que viven los participantes como parte motivacional.
 - *Reconocimiento de la utilidad mediata e inmediata de la materia*: Es tarea del instructor presentar la materia lo más real posible para los participantes, enfatizando la utilidad tanto en el curso como en su entorno social a corto y mediano plazo.
 - *Necesidades del alumno*: No se debe tener un divorcio con la realidad humana, pues hay que tomar en cuenta todas las necesidades para poder atenderlas planeando actividades inmediatas dentro de su desarrollo laboral de una manera más motivacional, el instructor debe considerar las necesidades sociales de los participantes para poder planear con efectividad.
 - *Experimentación*: Una de las cosas en común es el hacer algo. Esta tendencia puede ser explorada en la enseñanza de todas las disciplinas, para que realice las cosas sin copiarlas, deben planearse actividades de realización para los participantes, llevándolas a la práctica física e intelectualmente.
 - *Compañerismo*: La formación de grupos de amigos de más de tres participantes es aprovechada para realizar tareas comunes repartiendo entre ellos las partes de las mismas.
 - *Voluntad de Independencia*: Le ayuda al participante a tener una independencia económica para alcanzar un prestigio social, por lo tanto le compete al instructor mostrar el valor profesional y cultural de sus participantes para que puedan alcanzar dicha independencia, dentro del desarrollo de las materias que pueden ser desarrolladas en un sentido práctico, para así también satisfacer el aspecto de voluntad de independencia, propia de la naturaleza psicológica del individuo.
 - *Estímulo del ambiente*: Puede ser factor de motivación si es aprovechado, ya que todos los estímulos del ambiente pueden confluír en los trabajos de clase, cuando el material
-

expuesto esta relacionado con el asunto en desarrollo, formando actitudes reflejas.

- *Conocimiento preciso de los objetivos a alcanzar:* Hay que dar a conocer con toda claridad, los objetivos de la unidad y de la lección, para que su trabajo sea con más dinamismo y conciencia de responsabilidad al saber hacia donde están destinados los esfuerzos y el punto de llegada.
 - *Reducción de los factores negativos y aumento de los positivos:* Es preciso reducir las condiciones desfavorables para el trabajo, no hacer reprimendas, críticas exageradas, comparaciones, exceso de material de estudio, injusticias, desequilibrio emotivo, inseguridad con relación a las notas. Conducta extravagante entre otras.
 - *Espíritu lúdico:* Es propicio de la naturaleza humana el interés por el juego, la diversión y la recreación. Por lo tanto es importante desarrollar el curso dentro de las actividades lúdicas o en un clima de recreación.
 - *Aspiración:* Es difícil de aplicar, por ser la utilización de aspiraciones del participante, la cual requiere de una indagación de las aspiraciones casi siempre inaprensibles para el propio participante, sino tiene plena conciencia de lo que desea.
 - *Coloquio con el capacitando:* Es importante tener una plática con el capacitando, invitándolo a cumplir con sus actividades laborales, de una manera franca a fin de que exista confianza entre el capacitando y el instructor.
 - *Personalidad del instructor:* Cuando el instructor se maneja con entusiasmo, simpatía, tolerancia, comprensión, se convierten en factores decisivos de motivación.
 - *Motivación por la propia materia:* Deben abandonarse los procesos artificiales destinados a que el capacitando estudie y deben acentuarse cada vez en mayor grado la propia materia como recurso de motivación.
 - *Oportunidades de contacto con varias actividades:* Brindar oportunidades para que busque su propia vocación, después incitar el estudio de las disciplinas relacionadas con su propia vocación.
 - *Actividades de acuerdo con las posibilidades de cada uno:* Hay que propiciar actividades extra clase dentro de su propia capacidad para que no se sienta presionado o desanimado al momento de realizarlas.
 - *Aplicar las técnicas o conocimientos adquiridos:* Hay que tomar la teoría como sustento de la práctica con el fin del que
-

el proceso instruccional no sea cansado o monótono por las cuestiones históricas o teóricas.

- *Relación profesional*: Hay que demostrar que lo que se enseña es algo que va relacionado con su realidad, e impartido por una persona preparada en el tema.
 - *Verificación con propósitos de mejoramiento*: Está verificación debe dirigirse con el fin de detectar errores y fallas y no como un fin de reprobación para el participante, ya que con esto no se estimula el progreso del participante.
 - *Presentación de dificultades*: Hay que demostrar la problemática que presenta el proceso y de esta manera justificar el estudio para la aceptación de dicho proceso sin tomarlo como algo meramente teórico e inservible para su práctica laboral.
 - *Relación entre los estudios y los objetivos de vida*: Trasladar la capacitación a la realidad que vive cada capacitando, a fin de que se relacione con su objetivo de vida.
 - *Interés por el capacitando*: Manifiestarle al capacitando que es importante como persona que como simple asistente dentro del proceso instruccional para tratar que sus habilidades se desarrollen satisfactoriamente.
 - *Comportamiento*: Hay que comprometer al participante en una tarea para orientar su trabajo o para provocar su entusiasmo a aprender cosas nuevas o renovar su propio conocimiento.
 - *Trabajos graduados*: Presentar al participante cosas de su propio interés para evitar el desaliento, por medio del éxito en la realización de cada una de las actividades.
 - *Éxito*: Deben ser planeados los cursos en función de las capacidades de los participantes para evitar frustraciones dentro del proceso con el fin de que aumenten las posibilidades de éxito y dar a conocer los resultados para que sirvan como esfuerzo.
 - *Trabajos interrumpidos*: Esto debe ser después de evaluar que ha sido completamente comprendido a fin de que los participantes pongan en práctica lo aprendido dentro de este proceso.
 - *Buenas relaciones entre capacitador y capacitando*: Es la más efectiva dentro de la motivación por la creación de un ambiente agradable debido a la interacción formada entre el capacitando y el instructor.
-

Cada una de las técnicas que fueron nombradas, sirven para que exista un buen manejo de la didáctica dentro del proceso instruccional, y así obtener una capacitación efectiva dentro de cualquier institución.

Como parte de la Didáctica se puede hacer mención al Material Didáctico, el Material Didáctico es lo que da vida a la enseñanza, ofreciendo una noción más exacta de los hechos o fenómenos, ayudando a la motivación dentro del proceso instruccional, e modo concreto e ilustrando lo verbal, ayudando a la comprensión de hechos y esfuerzos, ayudando también a que sea más significativo por la ilustración, desarrollando aptitudes específicas del participante construyendo el mismo su material. (si es que hablamos de un taller).

Estos pueden prepararse antes o durante el acto pedagógico que se realiza en el aula, con la modalidad de libros, textos, cuadernos de ejercicio, anotaciones a manera de instrucción programada o utilizando máquinas de enseñar, otras veces la forma de enseñar es o debe ser creativa por parte del instructor (si las condiciones cambian, el instructor puede alterar su plan sin perder de vista el objetivo de trabajo).

Estos materiales hay que tomarlos en cuenta para poderlos adecuar al tema que se está tratando, así como el manejo del mismo, pues nada dispersa más al grupo que los errores al momento de estar trabajando con ellos y finalmente deben ser de fácil comprensión a su vez hay que tomar en cuenta el tiempo que serán utilizados, pues estos no pueden estar expuestos a la vista de los participantes porque sirven de distractor, pero si hay que tenerlos a la mano para no buscarlos al momento de que sea su tiempo e irlos presentando poco a poco, teniendo que revisarlos antes de su utilización para no provocar ningún retraso por fallas del material y mucho menos si se maneja la técnica demostrativa.

Se cuenta también con variedad de materiales que deben ser seleccionados:⁹⁰

1. Material permanente de trabajo: Pizarrón, borrador, cuadernos, reglas, proyectores, gises, acetatos, rotafolios, marca textos, plumines, lápices.
2. Material informativo: Diccionarios, enciclopedias, revistas, periódicos, filmes, ficheros.

⁹⁰ Tomado de: IMIDEO, Guisepe. "Hacia una didáctica general dinámica". Buenos Aires, 1973 pag. 33

3. Material ilustrativo, visual, audiovisual: Esquemas, cuadros sinópticos, dibujos, carteles, retratos, cuadros cronológicos, grabadoras, proyectores.
4. Material Experimental: Aparatos y materiales variados que se presenten para la realización de experimentos generales o técnicas demostrativas.

Por tanto este material didáctico nos da armas para sustituir la realidad del individuo por representaciones de la mejor manera posible armadas para que obtenga un aprendizaje significativo, la cual facilita la objetividad por parte del mismo participante.

Esta fijación de lo aprendido se puede plantear como el esfuerzo realizado por cada uno de los participantes, para los cuales resulta más eficiente dicha fijación cuando se lleva a la práctica, tomando como base la reestructuración de los elementos aprendidos en situaciones problemáticas que requerirán esfuerzo, reflexión y adaptación de los nuevos esquemas.

Entonces es un quehacer didáctico que el instructor deba siempre orientar la enseñanza en un sentido activo, dinámico, de investigación, de curiosidad, de desafío, e incluso el colocar obstáculos para que sean resueltos mediante una reflexión de primero pensar que es lo que suscita el problema y posteriormente actuar para darle solución a este. Después de aclarados los términos fundamentales de la didáctica, la dinámica de grupos, aplicada en el campo educativo significa un extraordinario avance que da nuevas oportunidades al proceso instruccional que maneja la pedagogía dentro de su rama de trabajo.

Para que se tenga un buen resultado dentro del proceso instruccional hay que tener cuidado al utilizar cualquier material, para que al final del curso no se tengan evaluaciones decepcionantes al objetivo planteado al inicio.

Por lo tanto es necesario seguir tomando en cuenta el proceso de la planeación, realización y la evaluación dentro de la realidad de los participantes o en las mismas empresas, seleccionando y organizando actividades de aprendizaje con los procedimientos y recursos que lleven al instructor y al participante de una manera real y funcional a esos objetivos que se buscan.

La importancia de esto, es que no existan lineamientos ni materiales establecidos que aseguren el éxito, por eso es que la selección y la organización dentro de la capacitación es una prueba de fuego para

poder fundamentar el trabajo pedagógicamente y así hacer que se realice dentro de la capacitación tomando en cuenta también el tipo de lecturas, ejercicios y demás actividades que sean las adecuadas para que todo el trabajo obtenga el éxito deseado, ahorrando con esto tiempo y explicaciones innecesarias a los participantes, y utilizándolo en actividades de más interés de acuerdo a su propia realidad laboral.

Por otra parte dentro del proceso instruccional, el instructor necesita tener noción clara de qué es “aprender” y qué es “enseñar”, ya que existe una relación directa necesaria entre la teoría y la práctica y estos dos conceptos son básicos para la constitución de la didáctica, pues la enseñanza dirige, orienta y guía el aprendizaje.

De acuerdo a la definición de que el aprendizaje es un proceso que origina o cambia una actitud a través de la reacción a una situación en contra, este proceso debe manejarse por medio de metas y logros de ciertos objetivos mediatos, los cuales no son sino los propios fines de la educación y los que caracterizan en forma específica dentro de los datos, informaciones, conocimientos, hábitos y destrezas, así como actitudes, ideales y preferencias.

Por lo tanto esos objetivos requieren de que las personas se enfrenten a situaciones nuevas, las cuales le exigen respuestas de acuerdo a sus propias necesidades, posibilidades, capacidades, madurez y principalmente su preparación, su interés, su interacción entre situación y persona para provocar ese objetivo exitosamente.⁹¹

La didáctica por otro lado debe tomar en cuenta que esa experiencia que se busca o de donde se basa el trabajo puede ser:⁹²

- ✓ Gratificante: La persona se sentirá satisfecha y es probable que conserve el interés por aprender, es decir, por enfrentar nuevas situaciones.
- ✓ Insatisfactoria: Puede suceder que la persona ensaye otras acciones que considere tenga más posibilidades de logro.
- ✓ Frustrante: La persona probablemente se negará a volver a interactuar con situaciones similares.

⁹¹ Tomado de: CHANONA Valdez María Consuelo. “Propuesta didáctica para la formación de instructores en primeros auxilios”. México. 1987. pag. 39

⁹² CHANONA Valdez María Consuelo. “Propuesta didáctica para la formación de instructores en primeros auxilios”. México. 1987. pag. 40

La importancia que tiene la didáctica para cualquier instructor es especial ya que es la que da pie a la resolución de problemas teóricos, ya que este no puede enseñar a plenitud sin un conocimiento preciso de los objetivos y los propósitos del proceso – instruccional, derivando a su vez reglas y principios del aprendizaje para poder ponerlas en práctica en el aula, fijando también contenidos que pueden ser de fácil asimilación para los participantes, dentro de su desarrollo y proporcionando lineamientos de las diversas actividades tanto de enseñanza como de aprendizaje, formula principios fundamentales para organizar la clase pues “instruir quiere decir, ante todo, organizar el aprendizaje de los participantes”. La didáctica proporciona a los instructores diferentes métodos a utilizar para que los participantes aprendan y puedan cumplir con los objetivos propuestos y por último la didáctica también aborda la cuestión de los medios materiales que se pueden utilizar en la clase, para cumplir las metas asignadas.

Todo esto debe tomar en cuenta al utilizar los medios didácticos en donde el instructor debe conocer sobre que condiciones y procesos se realiza la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas y hábitos dentro del marco más general del desarrollo psicológico y lógico de las actividades intelectuales del participante en las diferentes etapas de su vida laboral.

Las normas más generales e importantes del proceso de enseñanza que pueden tener aplicación en todas las actividades, áreas y disciplinas y en sus diferentes etapas constituyen un sistema de medios didácticos, los cuales no solo tienen principios dentro de un valor en el trabajo de enseñar al instructor, sino también en la organización pedagógica de las aulas, en la elaboración de manuales, técnicas, audiovisuales y algunas otras tareas que corresponden a la capacitación.

Así pues, de las características generales del proceso de enseñanza, es posible la deducción de normas fundamentales que en general se denominan principios o medios didácticos que no son más que normas a las cuales se debe ajustar el proceso. Los principios didácticos, pueden ser formas y reunir sistemas didácticos distintos.

Enseñar representa una acción psico-social que implica la comunicación verbal con el estudiante o capacitando, con el objeto de informarle acerca de lo que debe realizar en el aula o fuera de ella, recordarle lo que el ya sabe o debería saber, dirigir su atención y provocar acciones orientando su pensamiento hacia determinadas áreas del conocimiento humano, preparándole las condiciones óptimas para alcanzar otros aprendizajes.

Evidentemente con el desarrollo de buenas condiciones intrínsecas del capacitando y la simultánea y conveniente organización de los procedimientos e enseñanza, se producirá un aprendizaje eficiente, con economía de medios y fines, para así lograr todos los objetivos que se establezcan dentro del proceso enseñanza – instruccional.⁹³

⁹³ Tomado de: didáctica y práctica de la enseñanza. Bogota. Edit. Mc. Graw –Hill 1982. pag. 73

METODOLOGÍA

3.1 METODOLOGÍA

Las teorías de aprendizaje que sustentan esta propuesta para Manuales de Capacitación, son la teoría cognoscitivista y el constructivismo, así como corrientes sobre el currículo.

La teoría cognoscitivista es la que brinda un panorama en el cual se sustenta que los individuos tienen diversos estilos o modos de percibir e interpretar las situaciones de aprendizaje, que se les van presentando, a partir de una situación concreta. Sin olvidar que su experiencia es el fundamento para interpretar los conocimientos que sean ajenos a ellos o a su propia realidad y así corregirlos si son equívocos o ampliarlos si son correctos, para cubrir sus necesidades diarias.

El constructivismo integra las diversas corrientes psicológicas, que hablan de que el individuo construye su conocimiento a partir de sus inquietudes y que la construcción de dichos conocimientos es realizada de manera interna por parte del propio individuo, el cual va sufriendo diversas modificaciones dependiendo del grado de conocimiento que tenga frente a un nuevo conocimiento, a lo que se le llama cambios conceptuales, que son fundamento principal de cómo se van elaborando nuevos conocimientos a partir de los ya existentes.

Por tanto la idea de reforzar los conocimientos previos del individuo y desarrollar nuevos en él mismo, son para lograr un mejor desempeño tanto personal, cómo laboral.

Por otra parte, las corrientes curriculares aportan la pauta para estructurar la propuesta, ya que esta tiene un sustento curricular desde cómo elaborar los objetivos de aprendizaje que se desea alcanzar, hasta la base psicológica para estructurar los contenidos que ayudan al individuo a formar su propio conocimiento, así como también la estructura más adecuada para elaborar manuales de capacitación de una manera realista para el desempeño del individuo, apoyándose en la elaboración de una Carta Descriptiva, que contempla de manera general aquellos contenidos que se desarrollarán durante el curso, cubriendo las expectativas del individuo y de la institución.

En base a tal sustento teórico se analizó la estructura pedagógica de los diversos manuales que tiene la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para la impartición de cursos, lo cual resultó en que dichos

manuales no contemplan una estructura pedagógica, a pesar de que considera la esfera cognitiva, afectiva y psicomotriz del individuo.

Se considera como estructura la elaboración de objetivos reales y alcanzables, contenidos estructurados y la realización de conclusiones, por lo cual se plantea la idea de desarrollar una propuesta que contemple una estructura adecuada para los mismo.

Debido a que existe una gran variedad de manuales que van dirigidos a todo el personal, directivos, personal con puestos específicos, personal administrativo y el personal que desee integrarse cómo capacitador interno, la estructura instruccional y de contenido es diferente para cubrir cada uno de estos niveles, por lo cual tanto los manuales de Trabajo en Equipo, Administración Estratégica, Evaluación del Desempeño Individual y Calidad en el Trabajo, son los que se eligieron porque cubren un proceso de instrucción diferente, ya que van dirigidos a diferente personal.

Por otra parte se considera de importancia el contar con un manual para el instructor el cual es la guía que lleva paso a paso, en tiempo y espacio al instructor durante su proceso de instrucción.

Con el propósito de asegurar que el instructor se familiarice con el contenido del curso y de las actividades que irá realizando, brindándole la oportunidad de preparar mejor su curso para que este alcance los objetivos que se han propuesto.

Si bien no es un requisito teórico el contar con un manual para el instructor la práctica nos indica que es una herramienta que facilita un proceso de instrucción – aprendizaje más completo, además si se considera que en ocasiones un proceso de capacitación no es realizado por algún profesional que conozca los procesos de instrucción más adecuados, para transmitir un conocimiento o para alcanzar algún objetivo propuesto,

Con está herramienta los resultados que se pretenden obtener serán con el mismo impacto que el de una persona profesional en la materia o un instructor general ya que cuenta con información que le permite convertir los objetivos en acciones reales.

Por tal motivo estas herramientas sirven de apoyo dentro del proceso de capacitación, pues van ligados entre sí para una mejor funcionalidad.

Lo que se pretende con dicha investigación es que se convierta en un eslabón de futuras propuestas, ya que en la medida en que se mejoren los procesos de instrucción que se realizan en todas las instituciones que cuenten con Programas de Capacitación, se podrá mejorar la calidad en el trabajo del individuo, y este a su vez será más productivo, de tal forma, que se cubran de forma ascendente las metas y objetivos que tiene tanto el trabajador como el empresario.

Esta propuesta resulta ser viable en la manera que las instituciones se brinden la oportunidad de considerar lo benéfico que resulta para ellos como empresarios, el que su personal se encuentre cubriendo tanto con sus expectativas como con las expectativas empresariales, estas expectativas pueden ser el producto de interés, por tanto, teniendo como base que el individuo siempre está en constante aprendizaje, nuestra labor como estudiosas de la materia, es brindar herramientas que fomenten el continuo crecimiento del individuo tanto laboral como personal

Los objetivos que pretendemos alcanzar con esta propuesta son:

- ✓ *Elaborar una serie de manuales para la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que cumplan con los requerimientos mínimos pedagógicos;*
- ✓ *Cualquier instructor será capaz de transmitir el contenido de un curso de capacitación cumpliendo con los objetivos propuestos.*

Por otra parte, el punto de partida considerado para esta investigación fueron:

- ✓ Los manuales de capacitación, entendiendo por manual de capacitación la recopilación esencial de materiales en relación a un curso en particular, nuestros puntos a considerar eran los contenidos, la estructura pedagógica de los mismos,
- ✓ Diversas Teorías de Aprendizaje las cuales, se entienden como una explicación sistemática de determinados aspectos de la realidad, en la que los ejes rectores eran la funcionalidad y aplicabilidad que estas tenían para la elaboración de la propuesta que aquí se presenta.

Para comenzar esta investigación, se partió de la idea que debido a que los manuales de capacitación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social no contaban con una estructura pedagógica acorde a las necesidades de capacitación que ahí se desempeñan, se realizó un análisis documental de los manuales lo cual proporcionó la pauta para evaluar y reestructurar los mismos.

El tipo de investigación que se realizó fue una investigación documental ya que el análisis y propuestas se integraron con base a fuentes documentales y el razonamiento, lo cual ayudo a profundizar en acciones y resultados que deben reflejarse en situaciones futuras en el ámbito laboral.

Una vez hecho lo anterior, se procedió a elaborar la propuesta de los manuales que se presentan en el capítulo siguiente, integrando conocimientos y aprendizajes de todo tipo y de diferentes campos disciplinarios.

Ojalá que el producto de este trabajo evidencie que la formación alcanzada es un buen augurio de nuestra vida profesional

PROPUESTAS

CURSO

CALIDAD EN EL TRABAJO

OBJETIVO

LOS PARTICIPANTES DESCUBRIRÁN LOS BENEFICIOS AL TRABAJAR CON CALIDAD DENTRO DE SU AMBITO LABORAL PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.

PRESENTACIÓN

EL SER HUMANO EN SU TRANSFORMACIÓN CONSTANTE DENTRO DE SU MEDIO SOCIAL, TIENE COMO ALTERNATIVA SU ADAPTACIÓN EN EL AMBIENTE COMPETITIVO, APARECIENDO ESTO COMO EL NUEVO PARADIGMA EN EL QUE SE FINCA LA SUPERVIVENCIA CORPORATIVA; POR ELLO, LA FLEXIBILIDAD ORGANIZACIONAL SE TRADUCE EN LA POSIBILIDAD DE PLANTEAR LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA ABIERTO A LAS DISTINTAS POSIBILIDADES QUE LE MARCAN TANTO EL ENTORNO EXTERIOR TIPIFICADO POR LAS NECESIDADES DE UNO MISMO, COMO LAS EXIGENCIAS DEL RECURSO HUMANO QUE SE DESEMPEÑA EN ELLA.

EL TRABAJO CON CALIDAD TRAE CONSIGO LA POSIBILIDAD DE CONCILIACIÓN ENTRE EL ENFOQUE PERSONAL Y EL AJUSTE DE LOS PROCESOS A LAS NECESIDADES INTERIORES DE LA PROPIA ORGANIZACIÓN, PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS.

"Hay en los negocios humanos una marea que,
tomada cuando
esta llena, conduce a la fortuna; y omitida
hace que el viaje de la vida este circundado de bajíos y
miserias. Flotando estamos ahora en ese mar,
y tenemos que aprovechar la corriente cuando es
favorable, o perder nuestras probabilidades."

William Shakespeare.

ÍNDICE

CAPITULO I LA Calidad ¿QUÉ ES?

1.1 La Calidad

1.2 Definiciones de una vida con calidad

1.3 ES control de Calidad

CAPITULO II Mi CAPACIDAD HUMANA

2.1 La capacidad humana

2.2 El propósito

Jim Colbert

2.3 El compromiso

2.4 La planificación

2.5 La meta

2.6 La regia de oro

/

CAPITULO III OPTIMIZACIÓN DE MATERIALES

3.1 La optimización de materiales

3.2E! jalador y e! empujador

CONCLUSIONES

ANEXOS

**LA CALIDAD
¿QUÈ ES?**

La calidad

Es "El conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona."

La calidad significa cumplir especificaciones, y mejorar continuamente los procesos. Por ello la dificultad para definirla, reside en la traducción de las necesidades futuras de quien trabaja con calidad. Este término nos da como resultado la cualidad de una cosa que permite apreciarse mejor o peor que las restantes de su especie.

Por eso es que la meta de la calidad es ser siempre mejor en su especie, mejorar cada día, y siendo eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejorar de calidad, en todos los niveles de la organización de modo que sea posible producir bienes y servicios a los costos más bajos, y que sean compatibles con la plena satisfacción del lugar donde laboramos y su personal en general.

Logrando con la calidad el éxito personal y profesional de cada uno de los individuos que la practican La calidad es determinada por el individuo. Esta basada en su experiencia real para satisfacer al cliente, el cual puede ser el jefe, el comprador o el compañero, al entregar el producto o servicio que solicita a medida de su esfuerzo por trabaja con calidad.

Esta calidad del producto y servicio puede definirse cómo:

"La resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisfará las esperanzas del cliente."

Definiciones de una Vida de Calidad en el Trabajo

El término Calidad de Vida en el Trabajo es una filosofía, una serie de creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejora las relaciones interpersonales, enfatizando a la participación de la gente, la preservación de su dignidad y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía Organizacional.

La Calidad de vida en el trabajo, se ha consolidado como una filosofía de trabajo en las organizaciones participativas. Por lo anterior expuesto podemos decir que la Calidad de Vida en el Trabajo es una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo, así como la eficiencia empresarial.

Existen también criterios para establecer proyectos de calidad de vida en el trabajo, los cuales permiten al personal una organización mejor para satisfacción sus necesidades personales⁹⁴.

Suficiencia en las Retribuciones. Esto puede ser logrado por suficiencia en los ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir. Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo. Estableces condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de enfermedades y daños.

Oportunidades Inmediatas para Desarrollar las Capacidades Humanas. Se incluye en esta categoría la autonomía, el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola, retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación.

Oportunidades de Crecimiento Continuo y Seguridad. Este proceso abarca asignación de trabajo y propósitos educacionales para expandir las capacidades del trabajador, oportunidades de ascenso y seguridad en el empleo.

Integración social en el Trabajo de la Organización esto significa liberarse de prejuicios, igualdad; movilidad: apertura interpersonal: apoyo constante de los equipos de trabajo.

Balancear entre Trabajo y Vida. Esto significa que los requerimientos de trabajo, incluyendo programas presupuestos asuntos urgentes y viajes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos

⁹⁴ Tomado de Feigenbaum C. V. "control total de la Calidad" México. Editorial Continental, S.A. de C.V. pag. 37

Trabajar con calidad significa también obtener algunas limitaciones cómo:⁹⁵

- ❑ No desear mejorar su calidad de vida en el trabajo. Esto se da en organizaciones en que los empleados son incapaces de asumir una nueva responsabilidad, son reacciones a trabajos en grupos, les desagrada reaprender, les desagradan los deberes más complejos, por lo que la implementaron de Proyectos de una Calidad de Trabajo y se hace más difícil.
- ❑ Los mejores trabajos no concuerdan con los pagos que recibe. Al mejorar los empleos los desempleados ahora pensarán que lo que reciben de paga no van de acuerdo a los nuevos deberes, a los nuevos procedimientos de trabajo, por lo que desearán obtener un mejor sueldo.
- ❑ Aumento de costo. Luego de replantear, mejorar o reestructurar los presupuestos de trabajo es posible que se necesita nueva tecnología, nuevos ambientes, nuevas herramientas, nueva capacitación, lo cual hará que la organización tenga más costos en su funcionamiento.
- ❑ El equipo tecnológico no es adaptable. Algunas organizaciones realizan inversiones tan gigantescas en equipos tecnológicos que no pueden hacer cambios sustanciales mientras estos no se sustituyan.
- ❑ Cuando las condiciones tecnológicas problemáticas se combinan con actitudes negativas del empleado en lo concerniente transforme el ambiente para hacerlo más favorable.

Todo esto nos debe llevar a saber que la obtención de una **Calidad** de vida en el **Trabajo**, es el bienestar y desarrollo de los trabajadores y al mismo tiempo la eficiencia de las organizaciones.

Estos beneficios que brinda permiten a la organización orientar sus esfuerzos y recursos que antes usaba en enfrentar los problemas de los trabajadores previos a un proyecto de **Calidad**, hacia actividades de mayor importancia para el logro de sus objetivos.

EL CONTROL DE CALIDAD

Este es un sistema efectivo del esfuerzos de varios grupos en una agrupación para la integración del desarrollo del mantenimiento y de la superación de la calidad con el fin de satisfacer totalmente al consumidor, el cual, puede ser interno o externo, pero la trascendencia de este trabajo es la meta para satisfacer al cliente.

Por lo tanto por medio de la calidad, las gerencias de las compañías, así como, cada uno de los departamentos han sido capaces de manejar la fuerza y la confianza de sus productos y servicios lo que les permite adelantarse en el volumen del mercado con un alto grado de aceptabilidad del cliente y estabilidad en utilidades y crecimiento, por el esfuerzo de cada uno de los integrantes de la compañía.

⁹⁵ Tomado de feigenbaum C. V. “control total de la Calidad” México. Editorial Continental, S.A. de C.V. pag. 40

Las *relaciones humanas*, efectivas son básicamente el CONTROL DE LA CALIDAD. Un resultado importante de esta actividad en su efecto positivo en el operador, creándole responsabilidad e interés en producir calidad. En último análisis como un par de manos humanas que efectúan operaciones importantes que afectan la calidad del producto (fabricación y/o servicio), que estas manos se encuentran guiadas en una forma experta, consciente y enfocada hacia la calidad.⁹⁶

⁹⁶ Tomado de Feigenbaum C.V. "Control Total de la Calidad" México. Editorial Continental, S.A. DE C.V. pag. 35

MI CAPACIDAD HUMANA

La Capacidad Humana

La capacidad humana "significa sencillamente, la actitud para operar en la esfera intelectual (cognitiva) y permite hacer una distinción importante entre actitud básica y actitud efectiva"⁹⁷

- ✓ La actitud o capacidad básica en el aspecto de la aptitud más estable heredado en buena medida y el factor que determina "Hasta dónde se puede llegar al aprender o realizar una tarea intelectual", de cierto nivel de complejidad
- ✓ La aptitud efectiva esta determinada tanto por la aptitud básica, cómo por el conocimiento conceptual procedimental y estratégico del que dispone la persona esto es, cuando se observa cómo realiza una tarea cognitiva su aptitud o capacidad efectiva.

"Por otro lado los componentes básicos con los que cuenta está- capacidad humana son el retén sensorial, el ambiente, o memoria del trabajo y la memoria permanente: La *memoria o ambiente de trabajo*, también se denomina memoria a corto plazo, o corto término, la *memoria permanente*, se denomina así mismo, memoria a largo plazo o a largo término.

Un ejemplo sobre la memoria del trabajo es "nuestra cocina" o nuestra sala de estar, es decir, el lugar donde desarrollamos la mayor parte de nuestras actividades en casa. A la cocina y a la sala de ésta lavamos los objetos que deseamos usar o las personas con las que queremos o debemos establecer contacto. A la memoria de trabajo llevamos la información necesaria para actuar. Por otro lado también de los armarios vamos a recoger los objetos que deseamos usar; y de la memoria permanente vamos a recoger las piezas de información que vamos a necesitar para actuar.

Por tanto la memoria permanente es donde guardamos todos nuestros traumas de la infancia (que claro no recordamos cuando queremos), el recuerdo de nuestro primer beso, la primera vez que nos que ramos un brazo, cuando suspendimos clases en la secundaria, cuando aprendimos a cerrarnos el cierre por nosotros mismos y un largo y contundente etcétera de las cosas que existen en nuestra memoria"⁹⁸

⁹⁷ COLON Marañón b.Roberto. "Capacidad Humana" Madrid Editorial Pirámides 1997, pag. 33

⁹⁸ Ibidem pag. 38

PROPÓSITO

El propósito es el determinar y evaluar el grado o nivel al que el producto o servicio enfoca su resultante total⁹⁹

Es importante reconocer que la confiabilidad, el ser servicial y la durabilidad son características individuales que en conjunto constituyen la calidad el producto y servicio y son palabras que dan como resultado CALIDAD la cual exige un equilibrio económico entre estas características individuales, ejemplo:

El producto debe desempeñar sus funciones tantas veces como se las pidan, a todo lo largo de su ciclo de vida estipulado, en las condiciones de ambiente y de servicio, con otras palabras, debe mostrar CONFÍABILIDAD. De primordial importancia, el producto debe ser seguro. Debe establecerse un grado razonable de servicio y duración del producto, de forma que el producto sea apropiadamente SERVICIAL Y DURABLE, en su ciclo de vida. El servicio y la duración diseñadas deben cumplir para que el producto pueda considerarse como SERVICIAL. El producto debe tener un aspecto que agrade al consumidor, debe ser ATRACTIVO. Cuando todas las características del producto se encuentran balanceadas, la "verdadera" calidad resulta de ese conjunto que proporciona la función deseada, con la mayor economía, teniendo en consideración entre otras cosas, la obsolescencia y servicio del producto.

Por eso EL PROPÓSITO, es la manera_ más fiel de poder obtener lo que deseamos, como: *JIM COLBERT*.¹⁰⁰

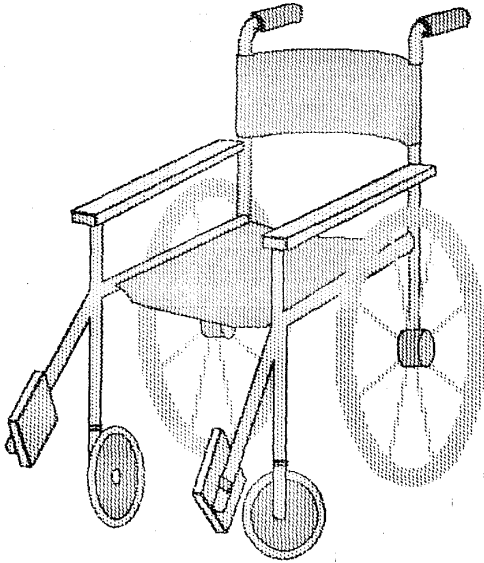
La vida fluía sin problemas para Jim Coibert. Tenía un hogar confortable, una bella esposa, tres hijos, un buen carro y había alcanzado ¡la hermosa edad de ¡os veintiocho años, cuando la madures en verdad empieza a tomar fuerza y asentarse.

Entonces la vida dio un brusco giro para Jim, en lugar de regresar a su confortable hogar se encontró hundiéndose en una pronunciada pendiente, como si fuera sobre vías que lo llevarán a la cueva más oscura que hubiese conocido jamás.

Al poco tiempo de que Jim se encontró con problemas para caminar, lo siguiente que supo fue que estaba atrapado en un pulmón de hacer, viviendo en un hospital, confinado en un aparato parecido a un acero, viviendo en un hospital, confinado en un aparato parecido a un féretro de dónde lo único que salía era su cabeza. Jim no pudo mover su cuerpo durante nueve meses.

⁹⁹ Tomado de Feigenbaum, C.V. "Control Total de la Calidad". México, Editorial Continental, S.A. de C.V. pag. 37

¹⁰⁰ CANFIELD Jack Hansen Mark victor, "Una 5° ración Caldo de Pollo para el alma". Florida USA. Edición compañía Editorial 1999. pag. 262



Los médicos le Informaron que tenía polio, y si dejaba el aparato, su vida terminaría; jamás podría volver a respirar.

Jim vivía una pesadilla bien despierto. Un día su esposa se paró frente a él en el hospital y se susurró que lo tenía que dejar y llevarse a sus hijos.

"Vete", le respondió con firmeza. "De cualquier modo soy inservible",

Esa fue su evaluación. Un hombre inservible con un cuerpo inservible. Olvidó sin embargo, que su cerebro no era inservible.

Cuando fue dado de alta en el hospital, se dirigió al departamento estatal de rehabilitación y pronto regresó a la escuela para estudiar psicología. Tuvo que aceptar que jamás volvería a caminar.

Ahora su vida venía equipada sin una esposa, sin hijos, sin un buen hogar. A cambio, llegó con una silla de ruedas, dos compañeros de cuarto discapacitados y un departamento que compartían en Los Angeles.

Fue una época en la que Jim llegó a amargarse profundamente. Sus clases se dificultaban y sus dos compañeros de cuarto eran muy "fiesteros". Uno, al igual que él estaba en silla de ruedas; el otro tenía una enfermedad fatal llamada fibrosis quística. Los tres, sin embargo aprendieron con rapidez a divertirse y hacer locuras; no los detuvieron sus discapacidades, incluso hicieron viajes para acampar en el desierto.

Jim, se consideraba sólo medio hombre, ya que vivía en una silla de ruedas. Su actitud empezó a cambiar cuando notó que las mujeres le correspondían la sonrisa, cosa que le produjo gran alivio. Tal vez esa parte de su vida no se había terminado del todo, y así era, no se había terminado.

En pocos años Jim se convirtió en psicólogo de tiempo completo. Ayudó a crear casas de adopción en grupo y trabajo, con delincuentes juveniles. Finalmente instaló su consultorio privado, lo que le permitió llevar una vida bastante ordenada y obtuvo cierto prestigio en su comunidad.

Los años transcurrieron hasta que una noche despertó sudando. Sintió que envejecía y esto de pronto le hizo ver que no había realizado el propósito de su vida. No sabía cuál era ese propósito, pero sí que no era sólo vivir una vida de opulencia y prestigio. Empezó a deshacerse de sus bienes materiales, como una víbora se deshace de su piel vieja. Pero todavía no le quedaba claro qué era lo que suponía que debía hacer.

Sus amigos y colegas le dieron la respuesta al suplicarle que visitara la institución de "el condenado" donde se daba alojamiento temporal a niños que iban a ser adoptados y le leyeron los expedientes de los pequeños que no podían salir de ahí.

Se percató de que los niños que permanecían en la institución sin ningún tipo de hogar adoptivo, tenía profundas necesidades médicas. Algunos se estaban muriendo y otros requerían cuidado permanente debido a enfermedades crónicas.

Un caso que lo hizo reflexionar fue el de un joven de diecisiete años sentado en su silla de ruedas que se golpeaba la cabeza todo el día contra una pared de cemento. Nunca había estado en un hogar de adopción, su vida se había desarrollado sólo en la institución. Nada de amor. Nada de ternura.

Al día siguiente Jim donó su casa y abrió una de las primeras casas de adopción con atención médica dedicada a niños con enfermedades crónicas y terminales. Luego en tan sólo cuatro años abrió otras cuatro casas, haciendo recorridos en su silla de ruedas para solicitar ayuda a sus amigos y conseguir rentas bajas. Se movió en su silla de ruedas para conseguir a los miembros de consejo. Se movió en su silla de ruedas para convencer a la gente de que diera algo de su tiempo y donativo.

Obligado a manejar todas las casas de adopción con un presupuesto limitado, se las ha arreglado para pagar a su personal los salarios más altos del sector, lo que de cualquier modo no es mucho. Cada casa (entre las que se incluye una para niños sordos), sigue la filosofía de proporcionar el mayor amor posible a cada niño. He aquí lo que les ha sucedido alguno de ellos:

Carlos, de doce años, tenía fibrosis quística. Cuando llegó al hogar se le veía enojado y amargado. Odió la casa. Odió al personal, pero cuando comprendió que no lo abandonarían; empezó a mostrar todo el amor y afecto que había encerrado en su interior. Al poco tiempo se transformó en la mascota de la casa de adopción "Samadana"; porque todo el personal lo quería. Antes de morir perdió a algunos de sus amigos por las graves enfermedades. Una noche soñó que estaba parado en un despeñadero y sus amigos lo saludaban. *No tengas miedo, le decían, aquí puedes respirar mucho mejor.* Cuando estés listo, un caballo blanco irá y te traerá con nosotros. Murió creyendo eso. Murió sintiéndose amado.

Tanya, de siete años padecía fibrosis quística, pero su valor por la vida cautivó a Jim y su persona!. Lo que más le gustaba en el mundo era las muñecas Barbie, por lo que quienes la atendían hicieron hasta lo imposible por conseguirle las más grandes y más bonitas muñecas. Ninguno de los cumpleaños de Tanya pasó sin que recibiera una Barbie y a menudo más de una. Cuando se sintió muy enferma y fue hospitalizada, Tim, quien ayudo a administrar estos hogares, llegó con una enorme casa rodante color rosa para Barbje y con más muñecas, sólo para motivar a Tanya el deseo de seguir viviendo. Tanya se encuentra ahora reunida con su madre.

Alicia, de catorce años, tuvo dos trasplantes de hígado y se le dio un pronóstico de vida de cuarenta y cinco años. Nada detiene a Alicia, disfruta su vida al máximo. Cuando se graduó de secundaria pidió al personal que le organizará una fiesta con todos sus amigos y que a cada uno le compraran un almuerzo; el personal lo hizo. Cuando se ganó un viaje a Washington, D.C., por un programa escolar, todos cooperaron con un poco de dinero para sus gastos personales. A las personas del hogar les encanta su espíritu noble y su alegría de vivir. Pero sobre todo, la aman porque posee un profundo manantial de gratitud que sabe compartir.

A pesar de su éxito, Jim sigue preocupado: siente que envejece y todavía hay muchos niños por rescatar. Quiere asegurarse de que su programa continúe, de que haya suficiente dinero y visionarios generosas para continuarlo y expandirlo.

Si lo logra, habrá encontrado su verdadero propósito en la vida.

Diana Champan.

EL COMPROMISO

Uno de los ejemplos más destacados del compromiso fue Gandhi, quién dedicó su vida a la realización de su visión de una India Libre. "Yo veré a la India libre antes de morir" dijo. Su confianza total en el éxito final de este esfuerzo tremendo fue verdaderamente asombroso, especialmente cuando se tomo en cuenta la falta de recursos disponibles. Gandhi creía que su propio compromiso, junto con la dedicación de sus seguidores en la búsqueda de una causa justa, podría demostrar el poder de la verdad como una fuerza real en la vida, una fuerza capaz de "mover montañas".

El compromiso inquebrantable de Gandhi de corregir las injusticias atrajo a muchos seguidores dedicados, quienes estaban dispuestos a hacer la causa de Gandhi su propia causa.

Gandhi no forzó a nadie a seguirle. Miles de personas se unieron a su causa y aceptaron su visión no porque él lo requería sino porque su visión reflejo los propios deseos más profundos de ella y porque creyeron que con él con su líder podrían realizar esa visión.

Los compromisos más fuertes son aquellos que siguen las visiones que no se imponen desde arriba sino que se escogen libremente.

Peter Senge, en *La Quinta Disciplina*, sugiere una gama o escala por la cual uno puede encontrar diferentes grados de participación en una visión organizacional. *Compromiso*: la persona desea la visión y se siente totalmente responsable por realizarla.

Matriculación: incluye la conformidad genuina - la persona hace más de lo que se espera de ella porque puede ver las cosas buenas que pueden resultar de la visión; la conformidad formal la persona está consciente de los beneficios de la visión porque no está dispuesta a hacer más de lo que se espera de ella; y la conformidad renuente - la persona cumple con el programa pero apenas hace suficiente para mantener su puesto de empleo

Desconformidad: la persona no quiere la visión y se rehúsa a participar.

Apatía: a esta persona no le importa.

La persona de compromiso y de matriculación se han unido a la visión por su propia voluntad. Los de conformidad han sido convencidos o presionados a participar. Senge, indica que el verdadero compromiso se ve un poco y que la matriculación, es poco frecuente.

"La mayoría de las personas en las organizaciones se encuentran en la categoría de conformidad. La conformidad, especialmente la conformidad genuina, a veces parece como matriculación o compromiso porque los de conformidad muchas veces trabajan duro si eso es lo que se espera de ellos. Sin embargo no demuestran la energía y la pasión de la persona de compromiso. "Un grupo de personas son una fuerza asombrosa". Dice Senge. "Puede lograr lo que parece imposible".¹⁰¹

Un líder que desea esta clase de poder en su compañía compartirá su entusiasmo por su propia visión con su gente pero también les animará a pensar acerca de cómo quisiera que fuera la organización y que desarrollen sus propias visiones acerca de ella. En el proceso de mutuamente compartir sus ideas en un diálogo continuo, conexiones importantes se lograrán y ambiciones y aspiraciones en común se generarán. A través del tiempo y en un ambiente abierto muy facilitativo sin presiones, un sentido de visión más completo puede surgir y la gente puede relacionarse y unifica sus visiones individuales en un propósito más grande.

La capacidad de desempeño de una persona es directamente proporcional a la fuerza de su visión

La capacidad de desempeño de una organización es directamente al compromiso de su gente a una visión compartida.

¹⁰¹ Panamericana associates, Inc. 2Los 10 principios del poder de liderazgo y desempeño organizacional “ La implementación del principio de la prioridad la visión organizacional. Panamerican Associates, Inc. Diciembre 1999.

LA PLANIFICACIÓN

Tiene por objeto suministrar a las fuerzas operativas los medios para producir bienes que puedan satisfacer las necesidades de uno mismo. Esta es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades que la calidad sea satisfactoria para todos, dando lucha a las demandas requeridas, reconocimiento que para llegar a una excelente calidad se necesita de una planeación, tomando en cuenta:¹⁰²

- a) Las necesidades de tus jefas
- b) Las necesidades de tus compañeros
- c) Jerarquiza todas tus tareas de acuerdo a las necesidades de quien tienes a tu alrededor

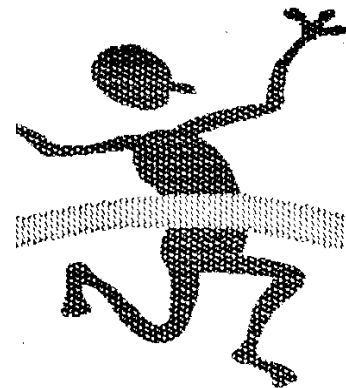
LA META

Los enfoques de la calidad tienen también como propósito crear una cultura en la organización que involucre a toda la organización en un ambiente de participación y compromiso que estimule la superación y el espíritu de tu calidad en el trabajo para satisfacer a todos y a ti mismo.

- a) Haz las cosas bien y a la primera
- b) Satisface tus propias expectativas
- c) Prevenir errores en lugar de corregirlos
- d) Promueve la innovación y el mejoramiento continuo
- e) Siempre entusiasta, participativo
- f) Realiza las cosas con satisfacción y productividad
- g) Reconoce tu propio desempeño cuando es hecho con calidad y es de los demás

Si todos utilizamos la calidad dentro de nuestro trabajo, ayudaremos a solucionar problemas por ensayo y error dando la certeza de tomar una decisión adecuada fundamentándose en datos específicos trabajo para *hacer las cosas bien* y a la *primera*.

Fijar las metas es algo que sucede de manera automática, inmediatamente después de la medición. Algunos equipos para el mejoramiento la calidad piensan que tienen que recorrer ciertos pasos de forma consecutiva, cuando en realidad la mayoría de



¹⁰² BAIN David "Proactividad la solución a los problemas de la empresa", México, D.F. Editorial Mc Graw-Hill 1980. pag 105

ellos suceden en forma simultanea,¹⁰³ "Nunca se podrá dar por terminada la educación en calidad y que los primeros pasos son llevados a cabo por la dirección y necesitan realizarse en primer lugar. Pero cuando se comienza con la medición, las personas de inmediato empiezan a pensar en términos de meta. El objetivo final es, por supuesto CERO DEFECTOS, y eso es precisamente lo que procurara no alcanzar, sin embargo, habrá entre tanto objetivos intermedios que vayan llevando hacia delante esa meta¹⁰⁴.

Las metas deberán ser en lo posible escogidas por el grupo y representadas en una gráfica que este a la vista de todos. No deberán de aceptarse metas mínimas.

¹⁰³ Tomado de : Panamerican Associates, Inc. "Los 10 principios del poder de liderezo y desempeño organizacional2 La implementación del principio de la prioridad la visión organizacional. Panamerican Associates, Inc. Diciembre 1999.

¹⁰⁴ Tomado de Feigenbanm C.V. "Control total de la Calidad". México Editorial Continental S.A. de C.V. pag. 105

LAS REGLAS DE ORO¹⁰⁵

Haz a otros lo que quieras que te hagan a ti.

Hemos confiado la Regla de oro a la memoria.

Ahora confiémosla a la vida

Así que todas las cosas que queráis que los hombres hagan con vosotros, así también haced vosotros con ellos, así también haced; porque esto es la ley y los profetas.

Y con queráis que hagan los hombres con vosotros, así también haced vosotros con ellos.

Uno debe buscar para otros la felicidad que desea para sí mismo

Lo que no quieras que te hagan a ti, no lo hagas a otros.

Que nadie trate a su hermano como él mismo no quiera que lo traten

Deberíamos comportarnos con nuestros amigos como nos gustaría que nuestros amigos se comportarán con nosotros.

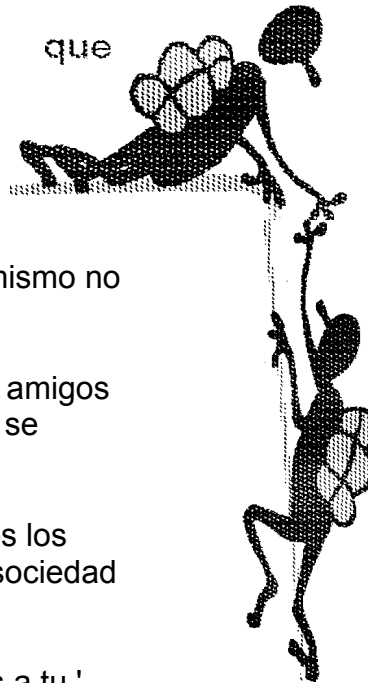
La ley impresa en los corazones de todos los hombres es amar a los miembros de la sociedad como a sí mismos.

Lo que es detestable para ti, no lo hagas a tu vecino. Eso es de toda la Torah

Haz como quisieras que te hagan

Trata a otros como quisieras que te traten a ti

Hacer a otros como yo quisiera que ellos me hicieran a mí.



¹⁰⁵ Tomado de un pensamiento

OPTIMIZACIÓN DE MATERIALES

La Optimización de Materiales

Para poder obtener la optimización de material, debemos tomar conciencia de que hay actividades que se deben hacer bien y a la primera, así nuestro propio esfuerzo físico se convertirá en nuestro mejor aliado.

Cada uno de nosotros debe de cumplir con siete principios que nos ayudarán a obtener un resultado más eficiente dentro de un tiempo justo ¹⁰⁶

- 1) Igualar oferta y demanda
- 2) El peor enemigo; el desperdicio
- 3) Continuo, no por bultos
- 4) Mejorar constantemente
- 5) Primero el ser humano
- 6) Sobreprotección = ineficiencia
- 7) No vender el futuro

Cada uno de estos aspectos nos ayudarán a economizar nuestro propio tiempo y material con el que contamos. Por ello es importante no realizar nuestro trabajo por bulto, sólo por creer que economizamos en tiempo antes de que el jefe me lo pida.

Producir sólo las unidades necesarias en las cantidades necesarias en el tiempo necesario, es lo mejor que podemos hacer para lograrlo. Esto comprende los procedimientos. ¹⁰⁷

- Tener tiempos de entrega a corto plazo.
- Eliminar los inventarios innecesarios (estar examinando el trabajo antes del tiempo estipulado)

Cada uno de nosotros debe adoptar una personalidad de decisión ante cada una de las actividades que realizamos, eliminando el *por sí acaso*, debemos de sacar a flote el límite de nuestra capacidad, colocando a todo el equipo y el material necesario para obtener una calidad verdadera en el trabajo de manera conjunta.

Nunca hay que perder de vista los problemas que rodean el departamento en el cual nos desarrollamos ni hay que echar por la borda las creencias que podemos tener para solucionarlos y así obtener resultados que ayuden a nuestro propio crecimiento y al de la compañía,

¹⁰⁶ GUTIERREZ Garza gustavo “Justo a tiempo y calidad total”. Principios y aplicaciones. Monterrey N:L:, México. Edic. Castillo 1998. pag. 18

¹⁰⁷ EDWARD J. Hay “Justo a tiempo2. colombia Ed. Normal, marzo 1992. pag. 51

La diversidad de creencias sobre cómo solucionar los problemas pueden complicar nuestras vidas. Por lo general no las expresamos directamente, ¡Sólo mostramos las puntas!.

Aunque existe cierto número de creencias que llevan a culpar a los demás, hay una estrategia para curarlas todas **¡solucionar el problema olvidándose de quién tiene la culpa!**

Al prevenir o solucionar los problemas, se mantiene alejado del deprimente hábito de considerarse como víctima. Las personas que piensan que son víctimas, a menudo culpan a los demás y se culpan a sí mismos. Por eso...

“Nadie me dijo que hiciera eso, y debía haberlo sabido”.

El Jalador y el Empujador

"El ser humano es muy dado a polemizar y nos encanta discutir asuntos tan importantes como qué color de ojos es más bonito, las ventajas y desventajas de las computadoras, y demás situaciones. Por eso es que; uno de los temas más trascendentes es el tema de *Jalar y Empujar*, el primero lo describimos como "el mover un objeto desde un punto hacia otro y el segundo, es solo trasladar las cosas por hacerlo.

El jalar tiene más ventaja pues nada obstruye la visión del jalador y tiene su meta bien marcada, a diferencia del que empuja, que no ve su meta y sólo trata de mover un objeto o sistema. Por otro lado el jalador tiene la dirección y el control del objeto, sabiendo perfectamente cual es el terreno que está pisando y siempre se encuentra frente al objeto o sistema, teniendo la ventaja de poder corregir a tiempo cualquier desviación del camino.

El conocimiento del camino y el poder de control, evitan que el sistema a mover o la situación a corregir, queden a la deriva o sin dirección. Por lo general, el jalador y el objeto están unidos mediante algún dispositivo representado por la comunicación del jalador hacia el grupo.

Cuando la cuerda se rompe, es un indicio de que el jalador pretendió estirar más lento y fuerte. Si la cuerda está floja, significará que el grupo tiene más energía o impulso que el mismo jalador, el estado ideal de la cuerda sería tenso y firme.

También es importante que se puedan aprovechar las cadenas, los eslabones esto hace que el jalador se deje sin peso de todo el sistema sobre sus hombros, evitando así desperdicios innecesarios, ya que el jalador puede esperar el momento oportuno para poder seguir jalando lo necesario. Esto hace que cualquier problema sea más visible y se pueda atacar a tiempo.

Es importante que el jalador cree un estado de estrés uniforme que fuerza al mejoramiento, ya que mientras menos sea el objeto o grupo a jalar, menos es la diferencia entre los sistemas jalar y empujar- En sistemas más grandes el jalador se ve más forzado a mejorar, ya que romperá su ciclo con cualquier problema lo que no ocurre con el empujador, él agarra parejo, lleva una inercia giratoria, es decir, el sistema gira sobre si mismo y los trabajadores son excesivamente rutinarios.^{108,}

¹⁰⁸ GUTIÉRREZ Garza Gustavo "Justo a tiempo y Calidad Total Principios y aplicaciones Monterrey N:L: ed. Castillo S.A. de C.V, 1998 pag. 100, 104

Conclusiones

De acuerdo con cada una de las características y situaciones que trabajamos dentro del curso “Calidad en el Trabajo”, nos pudimos dar cuenta que es importante estimular la integración, producir una situación en donde cada uno puede lograr de la mejor manera sus propias propuestas y aspiraciones, dirigiéndonos a polarizar esfuerzos hacia los objetivos de nosotros mismos.

Por lo tanto, es importante no olvidar que para lograr nuestras metas hay que:

- Escalar los requisitos generales del trabajo.
- Fijar metas concretas para un periodo limitado (corto).
- Fijar metas concretas para un periodo amplio (largo).
- Desarrollar las actividades de acuerdo a nuestra realidad.
- Valorar los resultados obtenidos para corregir y trabajar justo a tiempo.

Tampoco hay que perder de vista que **Si yo hago bien mi trabajo, mi compañero podrá hacer bien el suyo.**

Por eso comprometámonos a realizar en el tiempo que nos plantean cada una de las actividades, cumpliendo de manera libre.

Eso implica que debemos seleccionar aquello con lo que nos quisiéramos comprometernos para comenzar a actuar con responsabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- ✎ BAIND David. "Productividad la solución a los problemas de la empresa", México, D. F. Editorial Mc Graw- Hill. 1980

 - ✎ CANFIELD Jack y Hansen Mark Vicór, "Una 5° ración de Caldo de pollo para el alma". Florida U.S.A. Edivisión. Compañía Editorial 1999

 - ✎ COLON Marañon B. Roberto. "Capacidad Humana". Madrid. Editorial Pirámides, 1997

 - ✎ EDWARD J. Hay "Justo a tiempo". Colombia Editorial Normal Marzo, 1992

 - ✎ FEIGENBAUM C. V. "Control Total de la Calidad". México, Editorial Continental, S.A., de C. V.

 - ✎ GUTIÉRREZ Garza Gustavo, "Justo a tiempo y calidad total" Principios y Aplicaciones.. Monterrey N.L: México Ediciones Castillo1998.

 - ✎ Panamerican Associates, Inc. "Los 10 principios del poder de liderazgo y desempeño organizacional" La implementación del principio de la prioridad la visión organizacional" Panamerican Associates, Inc. Diciembre 1999.
-

ANEXOS

Anexo 1

1. El cambio parte de nosotros mismos, por esa razón, dentro del cuadro de abajo escriba 7 aspectos más importantes en su vida actual. Escribe sólo en la columna de "**Aspecto**"

No.	Aspecto	Tiempo Real	Resultado	Satisfacción

2. Enumera del 1 al 7 según sea la prioridad de cada una de las actividades. En la primera columna.

3. Calcula el tiempo que estas despierto en un día normal de trabajo
Horas_____ Minutos_____

4. De acuerdo a tus siete aspectos importantes y al tiempo que pasas despierto, estima cuánto tiempo es el que dedicas a cada uno de esos aspectos importantes de tú vida y anótalo en la columna de "**Tiempo Real**".

5. Ahora califica cada uno de tus aspectos en la columna de "**Resultado**" con:

- a. Tres *** si el resultado es bueno
- b. Dos ** si el resultado es regular
- c. Uno * si el resultado es malo


6. Con el mismo criterio, califica la columna de "**Satisfacción**".


7. Presta atención a cada uno de los aspectos que manejaste de manera tan personal y trata de encontrar cuál es tu verdadera equivocación para obtener siempre tres puntos, sí es que ya los encontraste, trata de superarte día con día en cada uno de ellos, pues son importantes sólo para cada uno de nosotros. Y si tú plan ya formulado no lo llevas a cabo, la calidad en el trabajo nunca cambiará.


Compromiso contigo mismo para obtener resultado que te beneficien personalmente.


Por favor conteste **las** siguientes preguntas **lo más honestamente** posible.


1. Los principales obstáculos en la realización de nuestro trabajo son:















2. Los pasos del proceso en los que se pierde tiempo son:

















3. Se duplican las siguientes labores:


















4. Se desperdicia material e insumos en los siguientes pasos del proceso:



















5. Es necesario actualizar ó documentar los siguientes procedimientos:



















6. Las fallas de calidad de mí trabajo se producen en:



















7.-Las quejas de otros departamentos por culpa mía son:















8, Las principales carencias que tengo son:
















9.- Las quejas más comunes de los usuarios hacia mí son:


















10. Creo que le estoy fallando a los usuarios en:



















11 .Los usuarios son tratados por mí de la siguiente forma:



















12. Los usuarios expresan de mí lo siguiente:














De la lista anterior de problemas o actividades, selecciona aquellos cuya repercusión en el trabajo sea mayor y en los que tengas mayores posibilidades de resolver.













Ahora selecciona el de mayor prioridad y márcalo con un (*).

En el recuadro siguiente y de acuerdo al problema seleccionado, sugiere una solución concreta para ese problema, destacando tu participación personal.

ANEXO 3

EL REFUGIO SUBTERRÁNEO

“Imagina que nuestra ciudad está amenazada de bombardeo. Se aproxima un hombre y te pide una decisión inmediata. Hay un refugio subterráneo que sólo puede cobijar a seis personas. Hay doce que quieren entrar en él. Estas son las características de esas doce personas. Haz tú elección y quédate sólo con seis.

-  Un violinista de 40 años, drogadicto
 -  Un abogado de 25 años
 -  s. La mujer de ese abogado, de 24 años, que acaba e salir del manicomio. Ambos quieren estar juntos en el refugio o fuera de él.
 -  Un sacerdote de 75 años
 -  Una prostituta de 35 años
 -  Un ateo de 20 años, autor de varios asesinatos
 -  Una universitaria, que tiene voto de castidad
 -  Un físico de 28 años, que sólo acepta entrar en el refugio si puede llevar consigo su pistola
 -  Un operador fanático, de 21 años
 -  Una muchacha de 12 años, retrasada mental
 -  Un homosexual de 47 años
 -  Una mujer de 32 años, con dificultades psíquicas y que sufre ataques epilépticos.
-

ANEXO 4

LA HISTORIA:

Un comerciante acaba de encender la luz de su tienda de calzados cuando aparece un hombre pidiendo dinero. El propietario abre una máquina registradora. El contenido de la máquina registradora es retirado y el hombre sale corriendo. Inmediatamente se avisa a un miembro de la policía.

Conteste según sea su punto de vista verdadero (v), falso (f), ó quién sabe (?):

- | | | | |
|--|---|---|---|
| 1. En cuanto el propietario encendió la luz de su tienda de calzado, llegó un hombre | V | F | ? |
| 2. El ladrón fue un hombre | V | F | ? |
| 3. El hombre no pidió dinero | V | F | ? |
| 4. El que abrió la máquina registradora fue el propietario | V | F | ? |
| 5. El propietario de la tienda de calzado retiró el contenido de la máquina registradora y salió corriendo | V | F | ? |
-



**MANUAL INSTRUCTOR
CALIDAD EN EL TRABAJO**

RECOMENDACIONES:

- ANTES DE PRESENTARSE AL GRUPO, LEA DETENIDAMENTE ESTE MANUAL, PARA UNA MEJOR OBTENCIÓN DE RESULTADOS,
- RELICE EL MATERIAL DE TRABAJO CON ANTERIORIDAD PARA EVITAR PERDIDAS DE TIEMPO.

OBJETIVO

ESTABLECER LA FUNCIÓN DEL INSTRUCTOR COMO GUIA DEL PARTICIPANTES, A FIN DE QUE DESCUBRAN SU PROPIA CONCEPCIÓN DE UNA CALIDAD EN EL TRABAJO.

PRESENTACIÓN

La capacitación no se compone únicamente de impartir conocimiento, sino que además promueve diversos tipos de aprendizajes en los trabajadores y personal en general para obtener una imagen más acertada de su propia capacidad de trabajar. por ello trataremos de aportar distintas ideas y así crear los recursos y el ambiente adecuado para que acrediten y aprendan de verdad, entendiendo el la importancia que es el poder trabajar con calidad dentro de su ámbito laboral.

INDICE

Objetivo

Presentación

Programa operativo del curso

Dinámicas que integran el curso:

- La presentación
- Las siluetas
- La calidad
- Mi examen personal
- La lancha
- El compromiso
- El rol
- Mi compromiso
- El pueblo manda
- Cualidades
- El refugio subterráneo
- La planificación
- El mundo
- Saber mirar
- Un buen plan
- Los números
- La explicación
- El regalo
- El objetivo
- El chivo
- El cliente
- El buen servicio
- Justo a tiempo
- Al ahí se va
- El bullicio
- Yo opino que
- La cadena
- El jalar y el empujar
- El asesino
- La confianza
- Tiro al blanco
- El cambio
- El correo
- Conclusión

Conclusiones

PROGRAMA OPERATIVO DEL CURSO
CALIDAD EN EL TRABAJO

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
1	Comience la actividad cuando todos los participantes se encuentren en el aula. Presentese ante el grupo con sencillez, para motivar la participación	Los participantes y el instructor comenzarán a interactuar.	Compartir con sinceridad para trabajar mejor.	La presentación			15 min.
1	Solicite que coloquen en las siluetas solo palabras claves de lo positivo y lo negativo. Trate de unificar criterios.	Descubrirán que la unificación de criterio no es tan sencilla, pero cuando de consigue trae satisfacciones.	El unificar nuestro criterio, nos ayuda a comenzar a trabajar con calidad.	Las siluetas	Dos siluetas humanas, plumones, diurex.	Inicial	20 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
1	Sea claro al indicar que deben realizar un cuento sobre la calidad sin olvidar los aspectos positivos y negativos de las siluetas.	Descubrirán que la calidad es base fundamental en el trabajo.	La calidad con calidad se paga.	La calidad	Dulces, plumones, separadores, 5 pritt, 5 cartulinas, 15 revistas, 5 paquetes de plumones, 5 paquetes de colores, 10 tijeras.	Observación	60 min.
1	Encamine a los participantes con una buena lectura para que logre el objetivo.	Evaluarán su manera de enfrentar problemas que les exige calidad.	Una buena vida con calidad	Mi examen profesional		Observación	25 min.
2	Verifique que no realicen la actividad con las mismas personas	Descubrirán que tan importante es estar siempre atento.	Trabajar como equipo	La lancha		Observación	10 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
2	Lea con anterioridad la lectura para que pueda guiar con mayor facilidad al grupo.	Descubrirán que el ejemplo de los demás es bueno para corregir y superarse de manera individual.	Hay que vivir lo mejor posible para obtener una calidad insuperable a cada momento.	El compromiso	Lectura de JIM COLBET.	Observación	30 min.
2	Elabore el cuestionario con anterioridad para poder llevar a los participantes de la mano para verificar las respuestas del cuestionario.	Los participantes descubrirán que su rol es un engrane necesario para un buen funcionamiento .	El rol que juegas en tu vida.	El rol	Hoja clave de respuestas, hoja de conceptos sobre la historia, lápices.	Observación	40 min.
2	Deberán contestar el cuestionario con honestidad y una participación individual.	Los participantes analizarán su propia participación.	El trabajar con calidad nos lleva a crecer como seres humanos	Mi compromiso	Cuestionario del manual	Observación	40 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
3	De las indicaciones claras para que no pierdan la palabra clave.	Descubrirán cuál es su grado de concentración en cosas sencillas.	Poniendo atención es como evitaremos errores y correcciones innecesarias.	El pueblo manda		Observación	10 min.
3	Haga que sean sinceros para evitar agresiones	Descubrirán que hay cualidades que los caracterizan sin ser expresadas directamente.	Mis cualidades son el mejor espejo de mis valores.	Cualidades	Papeletas	Observación	45 min.
3	Deje que los participantes lleguen por sí solos a la respuesta.	Los participantes, comprenderán que tan necesario es dar prioridades.	Trata de tomar siempre la mejor decisión para llegar al mejor camino.	El refugio subterráneo	Copia de texto	Observación	60 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
4	Explica con claridad los círculos para obtener lo que deseas.	Descubrirás que la conjunción del espíritu, la mente y el alma son la fuente de nuestro ser para una buena planeación.	Planea para lograr un mejor resultado	La planeación	Pizarrón	Observación	40 min.
4	Presione con rapidez para que tenga mejor participación.	Los participantes toman en cuenta sus cinco sentidos para no perderse.	No importa que pidan, lo que importa es saber contestar.	El mundo	Una pelota de esponja de tamaño medio	Observación	20 min.
4	No olvide colocar los objetos antes de iniciar la sesión, y antes de que entren los participantes al aula.	Descubrirán que el ver las cosas detenidamente, ayuda a planear efectivamente la actividad deseada.	Mi entorno es la mejor fuente para planear mi desempeño	Saber mirar	Vaso, lápices, gises, cucharas, hojas, dinero, libros, chicles, sombrero y reloj.	Observación	30 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
4	No permita el chantaje cuando estén haciendo peticiones.	Descubrirán la importancia que tiene el tener presente una buena planeación para lograr su objetivo.	No importa lo complicado ó lo simple de tú trabajo, lo que interesa es la entrega que dediques a tú planeación	Un buen plan	Lápices, separadores, dulces.	Observación	30 min.
5	Marque detenidamente sus números para que no haya errores ni enojos.	Descubrirán que el mejor desempeño trae consigo ganadores.	No siempre tenemos la oportunidad de corregir la numeración	Los números	30 cartones con la numeración del 0 al 9	Observación	15 min.
5	De oportunidad a que todos los participantes den su punto de vista de igual manera, evitando la critica o algún enfrentamiento.	Los participantes podrán dar a conocer sus aportaciones sobre los trabajo realizados.	Si todos expresamos nuestras ideas podemos llegar juntos a un mejor entendimiento	La explicación		Intermedia	60 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
5	Deje que cada uno se desenvuelva como quiera.	Los participantes evaluarán que hasta las cosas más sencillas merecen nuestra calidad al realizarlas.	Hay que procurar nuestra firma de calidad	El regalo	Hojas blancas, colores, pritt, fomi de colores, tijeras, dibujos, palitos de madera, colas de pato, recortes, bolsas de plástico.	Observación	40 min.
6	Defina al grupo exactamente quienes son los clientes externos y quienes los internos como la actividad de cada uno para evitar confusiones.	Descubrirán su disponibilidad para lograr el objetivo que el cliente espera.	Los objetivos que nos proponen, deben ser las metas que nos propongamos para ser los mejores	El objetivo	Cuadro, plumones	Observación	20 min.
6	Remarque su modo de hablar y no olvide su movimiento de los dedos para que no haya confusiones.	Los participantes observarán que hasta las cosas más sencillas son parte de la respuesta que necesitamos.	Dedicación y esfuerzo	El chino	Hablar como chinito, numeración china	Observación	10 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
6	Indique que deberán realizar el mejor centro comercial para el Lic. Domínguez	Los participantes comprenderán que para obtener los resultados deseados es necesario trabajar con calidad.	Si aprendes a trabajar en equipo y calidad las cosas serán más sencillas	El cliente	15 círculos, 15 medios círculos, 15 triángulos, 15 rectángulos, 15 cuadrados sin color.	Observación	50 min.
6	Deberán realizar la tarea que les corresponde lo más verídicamente posible.	Descubrirán que palabras que cotidianamente utilizan pueden marcar su vida laboral.	Excelencia de mi vida	El buen servicio	30 papeles con las diferentes frases	Observación	40 min.
7	Cada participante deberá tener su propia tarea lograr su objetivo grupal.	Comprenderán que cuando entregan las cosas justo a tiempo obtienen una mayor calidad en conjunto.	Hay que saber agilizar nuestro propio trabajo para así agilizar el de nuestros compañeros.	Justo a tiempo	Dibujos, tarjetas, cartulias de color, pritt, diurex, colores, tijeras.	Observación	30 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
7	Deberán realizar el papelografo	Con base al trabajo realizado, descubrirán su propia conclusión de la calidad en ellos mismos.	Sello personal	Al ahí se va	150 hojas blancas	Observación	30 min.
7	Marque detenidamente cada una de las indicaciones para evitar equivocaciones y problemas	Comprenderán la importancia que tiene el saber cuál es la labor que debemos realizar, para no afectar a nadie.	Necesito de ti para que obtengamos todos juntos éxito.	El bullicio	30 tiras de colores (rojo, azul, morado, amarillo), tarjetas blancas con instrucciones específicas, rotafolio con la evaluación, 15 hojas de colores, 6 lápices, 2 reglas, 5 pritt, 5 tijeras, algodón, 2 pelotas, 1 bolsa de pétalos de rosa, 3 pliegos de papel crepé, 3 cartulinas.	Observación	40 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
7	De las instrucciones exactas a cada subgrupo para que hagan su representación.	Los participantes podrán hacer sus propios comentarios para hacer el cierre del día.	Lo que opinas es mi mayor satisfacción	Yo opino que	30 papeles con el nombre de cada participante y 1 bolsa de plástico.	Observación	15 min.
8	Aclare que si algún equipo maltrata o rompe su papel automáticamente pierde, ya que siempre hay que hacer las cosas con calidad.	Descubrirán que si hacen bien las cosas, no tendrán que corregir nada.	Hagamos las cosas bien para evitar desperdicios y repeticiones.	La cadena	10 pliegos de papel crepe	Observación	40 min.
8	Lea previamente la lectura para que pueda guiar mejor a los participantes.	Reconocerán la importancia que tiene el ser cuidadoso en las cosas.	Es esencial siempre mantenernos al frente de nuestras propias actividades para así poder obtener un resultado exitoso y sin errores.	El jalar y el empujar	Copia del texto	Observación	55 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
8	Trata de dominar las indicaciones para evitar confusiones entre los participantes.	Los participantes descubrirán que es indispensable jugar su propio rol.	El esfuerzo es de todos y si tú fallaste, el trabajo no tiene éxito.	El asesino		Observación	20 min.
9	No permitas la burla entre los participantes y promueve la confianza en cada uno.	Evaluarán hasta donde tienen confianza en ellos mismos para hacer bien las cosas.	Aprender a equilibrar la confianza da como resultado la calidad en el trabajo.	La confianza	Papeletas	Observación	115 min.
10	Realiza las preguntas de manera concreta para que puedan realizar su evaluación	Los participantes evaluarán su propio conocimiento sobre temas ya visto.	Aprender a trabajar con calidad nos puede dar mayor seguridad.	Tiro al blanco	Panel, dardos, dulces.	Observación	20 min.
10	Explica el cuadro paso a paso para evitar confusiones	Evaluarán sus propios aspectos de trabajo.	Es necesario formular cambios una vez que estén detectados los defectos para obtener una calidad en el trabajo de manera excepcional.	El cambio	Anexo del manual	Observación	45 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
10	De todas las indicaciones con claridad para que pueda obtener el resultado que espera.	Descubrirán la importancia de las indicaciones	Para realizar un trabajo con calidad hay que tomar en cuenta todas las indicaciones que nos dan	El correo	Sillas	Observación	15 min.
10	Todos podrán dar su propio punto de vista de cómo se sintieron y cuál fue su desempeño individual.	Evaluarán su propio desempeño durante el curso.	A pesar de las adversidades, el esfuerzo de cada uno de nosotros es el que cuenta para poder obtener lo mejor de nosotros mismos.	Conclusión	Pizarrón	Final	35 min.

OBJETIVO: Los participantes y el instructor comenzarán a interactuar.

TIEMPO: 15 min.

LA PRESENTACIÓN

- Al momento de entrar salude cordialmente a todo el grupo, y pregunte cómo se encuentran
- Después diga su nombre completo y cómo es que quiere que le llamen
- Una vez hecha su propia presentación, pida que ellos se presenten, ya que aunque más de uno ya se conoce, usted no tiene el gusto de conocerlo y le gustaría saber con quien va a compartir estas dos semanas de trabajo.
- Indiqué al participante que se encuentra en la punta de la derecha que comience a decir su nombre, el departamento al cual pertenece y como le gustaría que le llamarán, y así sucesivamente.
- Haga hincapié que deberán poner atención porque después haremos una cadena de acuerdo a los nombres.
- Cuando todos los participantes hayan terminado de decir su nombre y el cómo quiere que los llamen, pídeles que pasen al frente, todas las personas que su nombre empiece con la palabra “M”.
- Haga mención que la persona que se equivoque u olvide algún nombre deberá hacer algo para todo el grupo al día siguiente.
- Una vez que todas las personas que su nombre empiece con la palabra “M”, estén al frente, pida a cualquier participante de los que se encuentran sentados, diga el nombre de todas las personas que se encuentran frente a él.
- Cuando haya terminado, pida ahora cualquier otra letra que haya escuchado se repita con mayor frecuencia
- Al terminar la actividad, de las gracias por la participación y la atención que prestaron a cada uno de sus compañeros que se encuentran al frente de ellos.

CIERRE

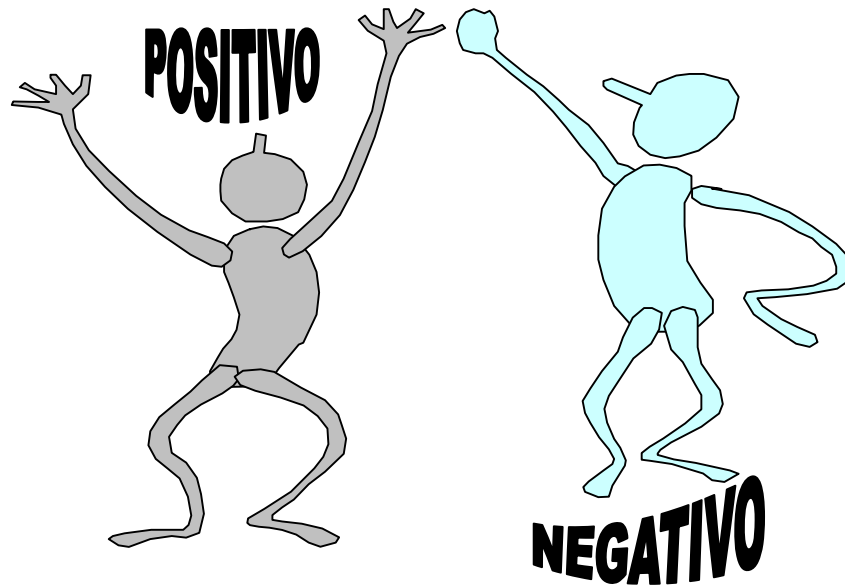
- En muchos casos, algunas personas tratan de evitar tener contacto con sus demás compañeros, pero espero que dentro de este espacio que será sólo de nosotros, podamos compartir las experiencias y ese espacio que a veces no podemos disfrutar, por eso **COMPARTIR CON SINCERIDAD PARA TRABAJAR MEJOR.**
-

OBJETIVO: Descubrirán que la unificación de criterio no es tan sencilla pero cuando se consigue trae satisfacciones.

TIEMPO: 20 min.

LAS SILUETAS:

- Coloque frente al grupo dos siluetas de la figura humana.



- A una de las siluetas ponga debajo de ella POSITIVO y a la otra NEGATIVO.
- Pida a los participantes que en la figura de lo positivo y de lo negativo respectivamente pongan en palabras claves lo que para ellos es CALIDAD de manera positiva y negativa.
- Cuando concluyan con eso, tome alguna de las palabras que pusieron en las siluetas y pregunte porque para ellos significa esa palabra.
- Trate de tomar en cuenta la mayoría de las palabras para empezar a obtener participación del grupo.

CIERRE:

- Todos tenemos nuestras propias ideas de lo que es calidad, pero como nos fuimos dando cuenta, EL UNIFICAR NUESTRO CRITERIO, NOS AYUDA A COMENZAR A TRABAJAR CON CALIDAD.

OBJETIVO: Descubrirán que la Calidad es base fundamental en el trabajo.

TIEMPO: 60 min.

LA CALIDAD

- Tenga a la mano, dulces, plumas, separadores, etc., para premiar la participación de los participantes.
- Enumere al grupo en 5 equipos de 6 personas, utilizando, cinco colores (rojo, azul, amarillo, verde, gris),
- Pregunte a los participantes a quien le gusta el color gris y cuente seis personas solamente, una vez identificado el grupo, pregunte a quien le gusta el color rojo y vuelva a escoger sólo seis personas y una vez identificadas las personas, pregunte a quien le gusta el color amarillo, y vuelva a escoger sólo seis personas y por último a quien le gusta el color verde que son las seis personas que formaran el otro equipo.
- Indique que deberán colocarse los equipo en un lugar del aula para poder trabajar.
- Ahora entregue a los cinco equipos 1 pritt, 1 cartulina, 3 revistas, 1 paquete de plumones, 1 paquete de colores, 2 tijeras.
- Mencione que con el material que les fue entregado, deberán realizar en 20 minutos un cuento sobre la calidad, sin olvidar los puntos negativos y positivos que se vieron en las siluetas.
- Recuerde a todo el grupo, que cada actividad que realizamos debe ser con nuestro mayor esfuerzo y por ello, cuando el tiempo este terminado, deberán a contar su cuento de la mejor manera para obtener un premio.
- Al concluir al tiempo, pida al equipo rojo que comience a contarnos su cuenta con sus ilustraciones, cuando concluya, pida al equipo verde que pase y así sucesivamente hasta que todos los equipos hayan pasado al frente a presentar su trabajo
- Cuando todos hayan pasado, pida al grupo en general que den la calificación al mejor trabajo presentado y premie, si todos lo hicieron de la mejor manera, ponga su propio criterio ya sea por las ilustraciones o por la manera en que fue contado el cuento.

CIERRE

- No debemos olvidar que la calidad que ofrezcamos es la mejor tarjeta de presentación que tengamos para desarrollarnos personalmente, por ello LA CALIDAD CON CALIDAD SE PAGA
-

OBJETIVO: Evaluarán su manera de enfrentar problemas que les exige calidad.

TIEMPO: 25 min.

MI EXAMEN PERSONAL

- Indique a los participantes, que deberán tener a la mano una hoja en blanco y un bolígrafo, que deberán permanecer quietos y en absoluto silencio.
 - Cuando todos los participantes ya estén quietos, pida que busquen la posición más cómoda para cada uno para que puedan olvidarse de todo lo que les rodea y así poder relajarse al máximo.
 - Cuando observe que todos se encuentren tranquilos, pida que localicen en los anexos “la historia”.
 - Comience a leer de la siguiente manera.
 - “Estamos ahora todos andando por la calle;...de repente... veo que a cierta distancia se acerca hacia mí una persona que me es familiar y la reconozco... si estoy en lo correcto es la misma con la que tuve un problema muy serio en el trabajo... de repente... caigo en la cuenta de que tengo que decidir rápidamente cómo afrontar este encuentro... A medida que se me acerca cruzan por mí cabeza una infinidad de alternativas... y me digo a mí mismo “tengo que decidir ahora mismo, qué voy a hacer y cómo voy a orientar el encuentro”..... (Quédese en silencio por unos segundos y continúe)... La persona ha pasado al fin ¿cómo me siento?, ¿qué nivel de satisfacción siento en este momento?..... (vuelva a quedarse en silencio por unos minutos)
 - Al terminar la historia, pida a los participantes que abran los ojos lentamente para que vuelvan a la realidad.
 - Ahora pida que por escrito, respondan lo siguiente:
 - » ¿Cuáles fueron las alternativas que pensé principalmente?
 - » ¿Qué alternativa fue la que elegí?
 - » ¿Qué nivel de satisfacción sentí al final?
 - Indique a los participantes que tienen solamente 5 minutos para contestar honestamente las preguntas.
 - Al concluir el tiempo, pida que con su compañero del lado izquierdo, compartan sus respuestas y que este a su vez, deberá hacer una síntesis por escrito de lo que él su compañero de la derecha le platico y viceversa,
-

- Haga la indicación que sólo tienen 5 minutos cada uno para poder relatar sus sentimientos. Y que le deberán entregar ese trabajo en el tiempo indicado.
- Cuando pasen los 10 minutos de las gracias a los participantes y pídale que comenten cual fue su experiencia al tener que tratar algo que afecta su estado anímico.

CIERRE

- Siempre tenemos problemas, en casa, en la oficina, en la calle, hay conflictos pequeños, y relativamente fáciles de superar, y hay otros mayores los cuales requieren alguna estrategia para darles una solución satisfactoria, pues de lo contrario crean tensiones constantes y enemistades. Muchos tenemos la habilidad para manejar nuestros problemas de manera satisfactoria pero tenemos otros que no nos es tan fácil, por ello hay que aprender a tener estrategias que nos ayuden a dar solución a nuestros problemas. Y así, descubrir que si hay algo que afecta a los demás debemos evaluarlo para poder obtener una vida productiva con calidad. Y hasta donde somos capaces e controlar la situación para DEMOSTRAR NUESTRA CALIDAD HUMANA Y LABORAL

OBJETIVO: Descubrirán que tan importante es estar siempre atento.

TIEMPO: 15 min.

LA LANCHAS

- Si tiene el espacio suficiente, coloca a todos los participantes en el centro del aula
- Indique que contará la historia de una embarcación, la cual se estaba hundiendo y por esa causa deberán hacer grupos de acuerdo a lo que vaya diciendo y las personas que no estén dentro de algún grupo, deberán pasar a su lugar a tomar asiento y desde ahí ayudar a que los grupos estén con el número exacto que se pide, ya que de no ser así, todas las personas que forman ese grupo, deberán pasar a su lugar pues su lancha se declarará hundida.
- Al momento de que se encuentren todos de pie, empiece a contar la siguiente historia:
 - “Estamos navegando en un enorme buque, pero vino una tormenta que está hundiendo el barco. Para salvarse, hay que subirse en unas lanchas salvavidas. Pero en cada lancha sólo pueden entrar ¡15 personas!”.
 - En la primera etapa todos quedan en un grupo, para la siguiente ronda se deberá cambiar inmediatamente el número
 - ¡Ahora son lanchas de 7 personas! Y deberán hacer los grupos de 7 personas para ir eliminando ahora sí, a personas.
 - Está misma técnica la llevaremos hasta que queden sólo parejas ¡Ahora la lancha es de solamente 2 personas!.
 - Deberá dar solamente unos cinco segundos para que formen las lanchas antes de declararla hundida. Y no olvide que las órdenes deben darse rápidamente para hacer ágil y sorpresiva la actividad.
 - Pida que den un aplauso a los últimos participantes, ya que se esforzaron para no hundirse, junto con toda la embarcación

CIERRE

- A veces nos olvidamos que tenemos gente a nuestro alrededor que necesita de nosotros para realizar su trabajo, por eso es que es necesario voltear a todos lados y saber quien se encuentra a nuestro alrededor e invitarlo a que suba a nuestra lancha para poder TRABAJAR COMO EQUIPO.
-

OBJETIVO: Descubrirán que el ejemplo de los demás es bueno para corregir y superarse de manera individual.

TIEMPO: 30 min.

EL COMPROMISO:

- Indique a los participantes que dentro de su manual encontraran la lectura del compromiso de JIM COLBERT, dentro del apartado de *Mi capacidad humana*.
- Cuando todos tengan la lectura identificada, pida que hagan equipos de tres personas y comiencen a leerla.
- De solo 5 minutos para que puedan hacer la lectura.
- Al término del tiempo, pida que alguno de los equipos platiquen cual fue su expectativa al leer este escrito y que fue lo que le dejó.
- Deje que la mayoría de los participantes participen con su punto de vista aceptando lo bueno, lo malo y lo inesperado, ya que encontraremos a personas a las cuales no les parecerá adecuada y a otras que sí.

CIERRE

- En muchos de los casos nosotros mismos no nos damos cuenta de la importancia que tiene el tener un objetivo en la vida y sólo lo tomamos en cuenta cuando estamos en casos extremos, por ello siempre **HAY QUE VIVIR LO MEJOR POSIBLE PARA PODER OBTENER UNA CALIDAD INSUPERABLE A CADA MOMENTO**

OBJETIVO: Los participantes descubrirán que su rol es un engrane necesario para el buen funcionamiento.

TIEMPO: 20 min.

EL ROL

- Tenga a la mano su hoja clave de respuestas, y pida a los participantes que tengan a la mano lápiz y entregue a todos una copia de los conceptos sobre la historia.
Indique a los participantes que su anexo ----, encontraran la historia de la caja registradora.
 - Indique que deberán leerla detenidamente
 - Ahora, pida a los participantes que en la hoja de conceptos contesten de manera individual. V si considera que es verdadero, F si considera que es falso o ?, no se si no sabe que sucedió (de 10 minutos para que contesten)
 - Una vez concluido el tiempo, basándose en su hoja clave de respuestas, trabaje con todo el grupo, según sean las preguntas para poder dar respuesta. Repita la pregunta y contesta según lo indica la hoja de clave.
 - CLAVE DE RESPUESTAS
 1. ¿Está usted seguro de que el “hombre de negocios” y el dueño son la misma persona?
 2. ¿Puede hablarse de un “robo” necesariamente: Tal vez el hombre que demandó dinero era el rentero, o el hijo del dueño. Ellos a veces demandan dinero.
 3. La respuesta es (F) Una fácil para que no se les caiga la moral
 4. La respuesta es (V) ya que El artículo “el” que antecede al sustantivo “dueño” no deja lugar a duda
 5. En está podría parecer poco probable pero la historia no necesariamente lo excluye.
 6. La respuesta es (V) ya que la historia dice que el dueño abrió la caja registradora
 7. En la historia no sabemos quién extrajo el contenido de la caja, ni es necesariamente cierto que el hombre haya huido
 8. Aquí podríamos decir que la afirmación es dudosa: ya que la caja registradora pudo – o no pudo- haber contenido dinero
 9. ¿Un robo, de nuevo?
-

10. ¿No es probable que el hombre haya aparecido frente a una ventana, o se haya quedado en la puerta, sin haber realmente entrado a la tienda?
 11. Las luces de las tiendas generalmente permanecen prendidas durante el día
 12. ¿No sería posible que el hombre aparecido haya sido el dueño?
 13. La respuesta es (F), ya que la historia dice que el hombre que apareció demandó dinero
 14. ¿Son el dueño y el hombre de negocios la misma persona? ¿O son dos personas diferentes?. Lo mismo puede preguntarse del dueño de la tienda y el hombre que apareció.
 15. ¿Huyó? ¿Qué no pudo haberse alejado a toda carrera en un auto? ¿O en algún otro medio?
- Al concluir el análisis de la historia, de las gracias por su participación y solo de unos 5 minutos si alguien quiere hacer comentarios.

CIERRE

- Cada uno de nosotros tenemos un rol en la vida, y eso nos permite realizar nuestras actividades de manera independiente y con nuestra propia iniciativa, como cuando emitimos alguna idea que nos permite llegar al fondo de lo que queremos saber, o como los actores de nuestra historia, cada uno juega un rol y nosotros solo tratamos de descubrirla. Por ello es que no hay que olvidar que EL ROL DE VIDA QUE JUEGAS ES TU VIDA MISMA.
-

HOJA

CONCEPTOS SOBRE LA HISTORIA

- | | | | |
|--|---|---|---|
| 1. Un hombre apareció después que el dueño apagó sus luces de su tienda | V | F | ? |
| 2. El ladrón era un hombre | V | F | ? |
| 3. El hombre que apareció no pidió dinero | V | F | ? |
| 4. El hombre que abrió la caja registradora era el dueño | V | F | ? |
| 5. El dueño de la tienda extrajo el contenido de la caja registradora y salió corriendo | V | F | ? |
| 6. Alguien abrió una caja registradora | V | F | ? |
| 7. Después de que el hombre que demandó dinero extrajo el contenido de la caja, huyó a toda carrera | V | F | ? |
| 8. Aunque la caja registradora contenía dinero, la historia no dice cuánto | V | F | ? |
| 9. El ladrón demandó dinero del dueño | V | F | ? |
| 10. Un hombre de negocios acababa de apagar las luces cuando un hombre apareció dentro de la tienda | V | F | ? |
| 11. Era a plena luz de día cuando el hombre apareció | V | F | ? |
| 12. El hombre que apareció abrió la caja registradora | V | F | ? |
| 13. Nadie demandó dinero | V | F | ? |
| 14. La historia se refiere a una serie de eventos en los cuales únicamente se mencionan tres personas: el dueño de la tienda, un hombre que demandó dinero y un miembro de la fuerza pública | V | F | ? |
| 15. Los siguientes eventos ocurrieron: alguien demandó dinero, una caja registradora fue abierta, su contenido fue extraído y un hombre huyó de la tienda | V | F | ? |
-

OBJETIVO: Los participantes analizarán su propia participación.

TIEMPO: 40 min.

MI COMPROMISO

- Indique a los participantes que dentro de su manual se encuentra un cuestionario de FACTORES QUE AFECTAN EL RENDIMIENTO LABORAL.
- Pida a los participantes que de manera individual, contesten UNICAMENTE el cuestionario de la manera más honesta posible para así poder obtener un mejor resultado.
- De solo 10 minutos para que puedan desarrollar la actividad.
- Al término del tiempo, indique a los participantes que encontrarán cinco líneas, las y en las cuales tendrán la oportunidad de poner cinco actividades o problemas que le afecten de manera directa y de las cuales tenga mayor posibilidad de darles una solución favorable.
- De 10 minutos más
- Concluido el tiempo, pida que de esos cinco problemas o actividades, seleccione sólo uno y que en el recuadro que se encuentra abajo coloque una solución concreta, sin olvidar su propia participación.
- De 10 minutos para que puedan realizar la actividad, remarcando que es de manera individual.
- Al concluir el tiempo, pida a los participantes su punto de vista de esta actividad y que tan comprometidos se sienten con ellos mismos para poder realizar la tarea que se han encomendado.
- Deje que la mayoría de los participantes participen, ya que es muy importante que tengan testigos de cualquier compromiso que obtengan.

CIERRE:

- Cada uno de nosotros sabemos cual es el compromiso que adoptemos para poder realizar mejor nuestro trabajo, pero no hay que olvidar nunca que EL TRABAJAR CON CALIDAD NOS LLEVA A CRECER COMO SERES HUMANOS.
-

OBJETIVO: Descubrirán cuál es su grado de concentración en cosas sencillas.

TIEMPO: 10 min.

EL PUEBLO MANDA

- Indique a los participantes que el juego se trata de desobedecer a la persona que tenemos enfrente hasta que diga la palabra clave.
- Maneje un ejemplo: Yo voy a dar diferentes órdenes, según para que sean cumplidas, pero, para que esto suceda debo decir “**el pueblo manda**”, si yo no digo “el pueblo manda”, nadie deberá hacer lo que mande. Por ejemplo: “El pueblo manda” que coloquen los brazos sobre las rodillas, y el que no lo haga pierde y se colocara al frente del grupo, pero si digo “el pueblo dice”, pongan las manos en los codos, nadie deberá hacer las cosas, porque no mencione la palabra clave correctamente, si alguien lo hace, pierde y se va colocando al frente. Pregunte si todos entendieron para dar comienzo al juego.
- Comience dando las ordenes usted mismo lo más rápidamente posible para que cambie pronto de lugar, para hacerlos perder más fácilmente, diga varias veces las ordenes correctas muy rápido y luego diga la falsa (“el pueblo manda que se pongan de pie”, “el pueblo manda que se sienten”, “el pueblo dice que levanten el pie derecho” etc)
- Si observa que alguien no agiliza el trabajo, presione con el tiempo
- Tome en cuenta que solamente tiene 10 minutos para realizar la actividad.
- Cuando el tiempo haya terminado, de las gracias a todos los participantes y pídale que pasen a su lugar para comenzar a trabajar.

CIERRE

- Muchas de las ocasiones, no prestamos atención a las instrucciones que nos dan de lo que debemos hacer, por eso es importante estar siempre atentos para no perder ningún detalle de esas indicaciones. Ya que **PONIENDO ATENCIÓN ES COMO PODREMOS EVITAR ERRORES Y CORRECCIONES INNECESARIAS.**
-

OBJETIVO: Descubrirán que hay cualidades que los caracterizan sin ser expresadas directamente.

TIEMPO: 45 min.

CUALIDADES

- Entregue a los participantes dos papeletas a cada uno en blanco.
 - Una vez entregadas las papeletas, comience a platicar: en la vida diaria, la mayoría de las veces, las personas que observamos tienen más defectos que virtudes, y esto es porque creemos que afectan demasiado al desempeño de nuestro propio trabajo. Por esa razón todos vamos a tener la oportunidad de realzar una cualidad de los compañeros.
 - Indique que deberán escribir en una papeleta sin marcar el nombre del compañero ni el suyo propio, y si es posible modifiquen un poco su letra para que no la identifiquen, la cualidad que a su parecer, caracteriza mejor a su compañero de la derecha.
 - Una vez que todos los participantes tengan su papeleta escrita, pídale que la doblen y pase con una bolsa de plástico a recogerlas.
 - Vaya comentando: “En ocasiones muchos nos hacemos ideas equivocadas hasta de nosotros mismos y cuando alguien descubre alguna cualidad distinta no la aceptamos con facilidad, pues tratamos de mantenernos a la defensiva, pero no hay que aprender a tomar las cosas de quien vienen, pues hasta cuando nos celebran un buen desempeño nuestro mejor amigo, creemos que lo hace para poder obtener algún beneficio de eso. Debemos aprender a conocernos para saber el momento en el que las cosas nos las dicen con la mejor de las intenciones ya que nuestros defectos hasta nosotros mismos los podemos descubrir, pero nuestras cualidades no tan fácil, así es que aceptemos lo que nos dicen cuando es un piropo.
 - Cuando vaya platicando, y estando todas las papeletas dentro de la bolsa, pida que tomen una papeleta y que lean detenidamente lo que está escrito en ella.
 - Ahora del lado en que termino de entregar, pida que lea en voz alta la cualidad que está escrita y que vaya con la persona a la cual
-

considera se ajusta mejor esa cualidad, comentando el por qué cree que esa cualidad caracteriza a esa persona.

- Aclare que solamente se deberá dar una tarjeta por persona. Ya que habrá personas a las cuales les asignen más de una.
- Cuando todos tengan su papeleta, pida a cualquier participante, si esa cualidad que le asignaron es alguna de la que él sabía que tenía o no y también que comete como se siente con esa cualidad que le dieron. Haga más invitaciones para que participen la mayoría del grupo.
- Cuando ya no haya participación, pida al compañero que hizo la última participación que diga cual fue la cualidad que había puesto en la papeleta a su compañero de la derecha y el por qué le asigno esa cualidad.

CIERRE

- Todos podemos descubrir distintas cualidades al realizar ciertas actividades, por lo tanto, debemos trabajar en nosotros mismos para descubrir las cualidades más acertadas y que mejor puedan describirnos para trabajar en ellas, procurando complacernos a nosotros mismos y demostrando con ello que... MIS CUALIDADES SON EL MEJOR ESPEJO DE MIS VALORES.
-

Los participantes comprenderán que tan necesario es

TIEMPO: 60 min.

EL REFUGIO SUBTERRÁNEO

- Indique a los participantes que en su manual en el anexo 2 encontrarán la lectura de “El refugio subterráneo”
- Una vez que todos los participantes tengan su copia, pida que hagan equipos de cinco personas pero esta vez por afinidad, ósea, como quieran.
- Cuando los grupos estén conformados, pida que lleguen a un consenso de manera grupal. De cuál sería la respuesta al problema que les plantean dentro del texto.
- De solamente 25 minutos para que realicen el consenso.
- Una vez concluido el tiempo, pida que por equipos den su consenso a los demás y el por qué de esas decisiones.
- Evite que hagan comentarios hasta que todos los grupos hayan compartido las decisiones tomadas dentro de su grupo
- Al terminar todos los grupos de dar sus opciones, pida que vuelvan a sentarse en su lugar para poder hacer un consenso grupal.
- De 30 minutos para que todos hagan un consenso aclarando que cuando hagan sus aportaciones, deberán decir el por qué.

CIERRE

- Todos tomamos en cuenta diversas características que son validas para poder llegar a la solución de las personas que deberán estar dentro del refugio, pero no hay que olvidar, que, a pesar de lo que hagan, piensen o digan TRATA DE TOMAR SIEMPRE LA MEJOR DECISIÓN PARA LLEGAR MEJOR CAMINO.
-

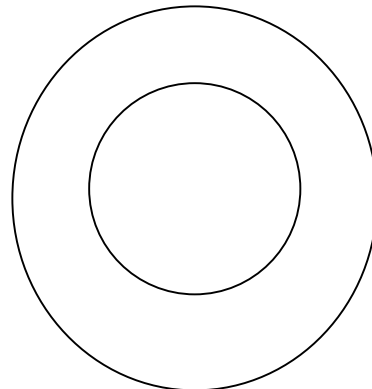
OBJETIVO: Descubrirán que la conjunción del espíritu, la mente y el alma son la fuente de nuestro ser, para una buena planeación.

TIEMPO: 40 min

LA PLANIFICACIÓN

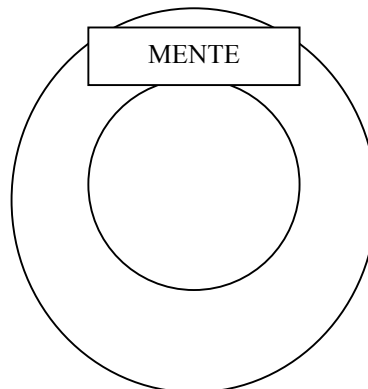
➤ COMIENZE DICRIENDO:

- ⇒ En ocasiones es necesario hacer cambios radicales para nuestra propia vida laboral y privada, porque cada uno de nosotros tenemos que tomar en cuenta que... la (dibuje en el pizarrón está figura paso a paso)

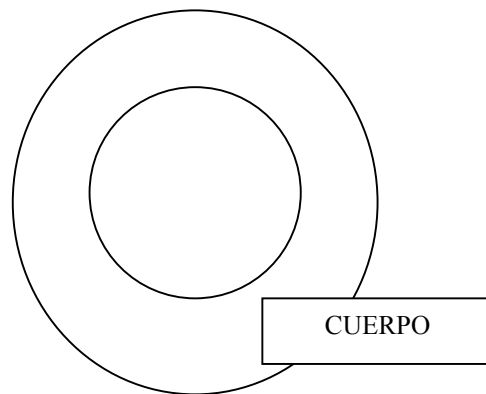


⇒ EXPLIQUE:

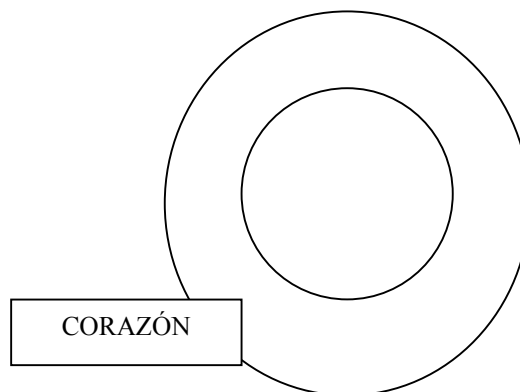
MENTE: La mente nos permite poder comenzar la planeación, es la que ordena de cada una de nuestras propias acciones de la vida diaria. Está nos permite tener una visión a largo plazo de nuestras actividades.



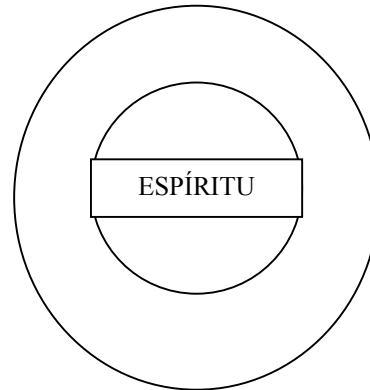
CUERPO: Es el que nos permite tener una disciplina para plantearnos objetivos, organizar nuestro propio sistema, para así poder tomar decisiones, hacer un proceso dentro de nuestro trabajo, estructurar una forma de trabajar mejor, manejar la información necesaria, desarrollarla y finalmente reconocernos cuan importante es nuestra actividad para poder salir adelante en cada una de las cosas que nos propongamos.



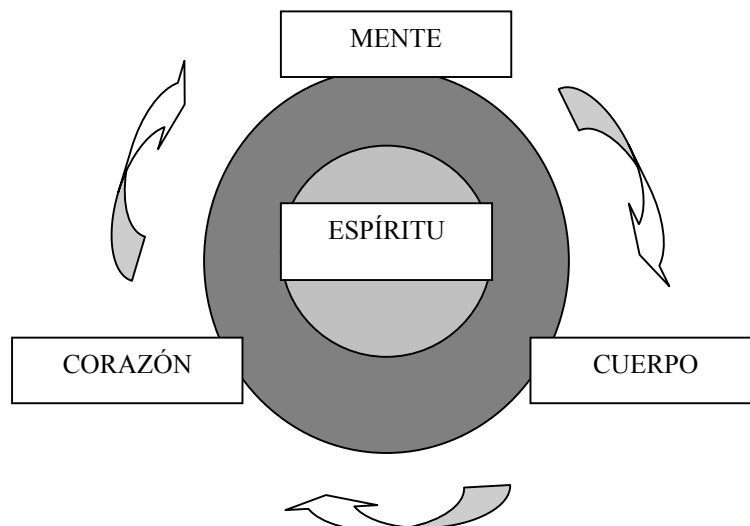
CORAZÓN: Hace que hagamos las cosas con la pasión que requiere para poder llegar a la meta que nos propongamos, es el que nos impulsa a obtener los resultados.



ESPÍRITU: Es la voluntad consciente que manejamos con nuestros propios paradigmas (punto de vista de las cosas que vamos a realizar), con él luchamos para defender nuestros ideales internos y con el conjugamos nuestro sentir en todos los demás detalles, la mente, el cuerpo el corazón.



⇒ La conjugación de cada una de estas acciones, lleva una rotación, la cual es la que conjuga todo alrededor de nuestro espíritu de superación personal para lograr siempre una calidad de vida laboral y personal, ya que ninguna de las dos las podemos separar. Sin olvidar que todo gira en la confianza que cada uno de nosotros tenemos en nosotros mismos para lograr las cosas.



- A partir de esta breve explicación, pida a los participantes, que en una hoja pongan sus metas, de acuerdo a las descripciones que maneja en la explicación.
- Indíqueles que tienen solamente 20 minutos para realizar la actividad.
- Al terminar el tiempo, pida a cualquiera de los participantes que nos platique cuales fueron sus expectativas, propósitos, o realidades que planteo en su trabajo.
- Comente en general, que lo que importa es que cada uno de nosotros comience a realizar planes a largo plazo y que tengamos en cuenta que para lograr las cosas debemos planearlas. Ya que a corto plazo, es como si viviéramos la vida como viene.
- Ahora pregunte si alguien más quiere compartir con el grupo su trabajo.
- De solamente 15 minutos si es que el grupo está demasiado participativo.

CIERRE

- Cada una de las actividades que trabajamos, nos sirven como base para ir logrando una calidad en el trabajo, ya que si no planeamos, nos es imposible cubrir todas las actividades que nos indican. Por eso **PLANEA PARA LOGRAR UN MEJOR RESULTADO**
-

OBJETIVO: Los participantes tomarán en cuenta sus cinco sentidos para no perderse.

TIEMPO: 20 min.

EL MUNDO

- Tenga a la mano una pelota mediana de esponja, un pañuelo anudado o una bola de papel. Indique a todos los participantes que deberán pasar al centro del aula, sin ningún objeto en sus manos.
- Cuando todos los participantes se encuentren en el centro del aula, colóquese en medio de todos y de las instrucciones.
- Tome la pelota en sus manos indique a los participantes que los elementos a considerar son AIRE, TIERRA, AGUA; que cuando alguien lance la pelota, deberá decir cualquiera de los elementos y quien la recibe deberá dar el nombre de algún animal que viva dentro de ese elemento indicado en tan sólo 5 segundos, y si alguno de los participantes dice MUNDO, es el momento en el que todos debemos de cambiar de lugar, sin hacer trampa, no debemos dar solamente pasos a los lados, sino en verdad cambiar de lugar, sino se irán saliendo del círculo.
- Para el ejemplo, lance a cualquiera de las personas que se encuentran en el círculo y diga al mismo tiempo AIRE, ese participante deberá decir por ejemplo: paloma, águila, etc.
- Indique que ni los que tienen la pelota deberán permanecer con ella más de 5 segundos, porque sino también se irán saliendo. Recupere la pelota y comience sin mencionar nada.
- Cuando alguien recibe la pelota, comience a presionar contando en voz alta los segundos para que pierdan concentración y vayan saliendo del círculo

CIERRE

- Todos tenemos las mismas oportunidades para lograr llegar siempre al final, solo hace falta que tengamos la concentración necesaria para así tener siempre presente que NO IMPORTA QUE PIDAN, LO QUE IMPORTA ES SABER CONTESTAR Y ESTAR ATENTO.
-

OBJETIVO: Descubrirán que el ver las cosas detenidamente, ayuda a planear efectivamente la actividad deseada.

TIEMPO: 30 min.

SABER MIRAR

- Coloque en toda el aula, antes de que comience la sesión del día en diferentes lugares, objetos como: vaso, lápices, gises, cucharas, hojas, dinero, libros, chicles, sombrero, y principalmente un reloj sobre el escritorio.
 - Cuando inicie está técnica, explique a los participantes, que en muchas de las ocasiones nos quejamos de que no tenemos el material necesario para poder realizar nuestras actividades como queremos, pero no es así. Si prestamos atención a nuestro alrededor, nos podemos dar cuenta que existen cosas que aun no siendo específicamente lo que buscamos, pueden ser de utilidad para poder realizar nuestras actividades. Ya que regularmente sucede que *miramos pero no vemos*.
 - Después de está breve explicación, invite a los participantes a que se pongan de pie y comiencen a caminar por el aula, para que observen las cosas que se encuentran ahí y principalmente cosas nuevas en las que normalmente no se habían fijado.
 - De solamente 5 minutos para que puedan hacer su recorrido.
 - Al concluir el tiempo, pida a los participantes que escriban lo más específico posible, una descripción de las cosas nuevas que encontraron en el aula en 15 minutos.
 - Cuando el tiempo haya concluido, pregunte a alguien del grupo, si observe el reloj que estaba colocado en el escritorio.
 - Si contesta que “sí”, pregunte lo siguiente:
 - ¿De qué marca es el reloj?
 - ¿Sus números son romanos o árabes?
 - ¿De que material es el extensible?
 - ¿Qué color es la cara del reloj?
 - ¿Serías capaz de dibujar correctamente el reloj?
 - De acuerdo como vaya contestando las preguntas el participante, usted vaya corroborando si es verdadero o falso.
-

CIERRE

- Para todos es importante poder mirar las cosas que nos rodean y así obtener una calidad en el trabajo que realizamos, pero en ocasiones, no nos ponemos a *ver* que no prestamos atención a las cosas que nos rodean para facilitar el camino, por ello es importante saber que MI ENTORNO ES LA MEJOR FUENTE PARA PLANEAR MI DESEMPEÑO.
-

OBJETIVO Descubrirán la importancia de tener una buena planeación para lograr su objetivo.

TIEMPO: 30 min.

UN BUEN PLAN

- Tenga a la mano, dulces, separadores, lápices, para premiar.
- Enumere al grupo de 1 y 2 y coloque a los unos de lado derecho y a los dos del lado izquierdo.
- Después de que los grupos estén conjugados, vuelva a numerar al grupo de los 1 en uno y dos y coloque a los dos en el centro del salón, ahora enumere a los número 2 de igual manera y coloque a los dos en el centro.
- Una vez que estén ya los tres subgrupos, indique a los participantes que tienen el número 1 y el número 2 que deberán planear cómo hacer para que las personas que se encuentran en el centro del aula trabajen con su equipo.
- Antes de comenzar la actividad, de 5 minutos para que se pongan de acuerdo cuál será su plan para poder obtener el mayor número de integrantes.
- Cada quién tendrá oportunidad de escoger a una persona y la única manera que tienen para convencerlos es por medio de algún trabajo (no sobornos)
- Cada equipo, tiene solo 2 minutos para fundamentarse frente a su propósito y convencerlo.
- El equipo contrario, tiene los mismos dos minutos para poder hacer un nuevo plan y convencer a su prospecto.
- La actividad termina, cuando ya no quede ningún participante en el centro del aula y gana el que tenga más integrantes en su equipo.

CIERRE

- En ocasiones, por no realizar una planeación adecuada, no obtenemos los resultados que queremos, por eso es importante que siempre tengamos en mente que los objetivos que nos planteamos, sean de acuerdo al un buen plan de actividades diarias que nos conduzcan al éxito. **NO IMPORTA LO COMPLICADO O LO SIMPLE DE TU TRABAJO, LO QUE INTERESA ES LA ENTREGA Y LA PLANEACIÓN QUE DEDIQUES**
-

OBJETIVO. Descubrirán que el mejor desempeño trae consigo ganadores.

TIEMPO: 15 min.

LOS NUMEROS.

- Realice la numeración del 0 al 9 tres veces en cartones del tamaño de una hoja de papel, y haga ejemplo de números de tres cifras, 039, 576, 918,492,362,957,027,757,657, etc. para que no sea necesario que hable y que todos tengan la oportunidad de saber el número que pide. También tenga a la mano, premios (dulces, separadores, lápices, etc.)
- Sin importar el orden, entregue a cada participante una hoja y pídale que dividan al grupo en tres equipos, coloque del lado derecho, al otro del lado izquierdo, y al tercero en el centro
- Ahora usted divida el pizarrón y pregunte al equipo de la derecha cual les gustaría que fuera su nombre y de igual manera al equipo de la izquierda, y a los del centro.
- Una vez conformados los equipos, indique que deberán estar libres de cualquier obstáculo frente a ellos.
- Cuando se coloquen, pídale que se coloquen frente a usted, ya que esos números que usted les entregó los utilizaran al imitar el número que presentará frente a ellos.
- Tome un número de los que ya realizo, por ejemplo: 039 y muéstrela al grupo e indique que ese número lo deberán formar ellos en la posición correcta y lo más rápidamente posible para poder obtener puntos.
- Pregunte si existe alguna duda y cuando todos estén listos comience a mostrar sus propias hojas, con su numeración previamente hecha: (321, 029, 983, 874, 901, 567, 829, 947, 341, 029, 837, 752, 082.903,056,782, etc). Muestre sus números lo más rápidamente posible, para que no tengan oportunidad de distraerse.
- Cuando llegue a cubrir 12 minutos de la actividad, y no ve mayor diferencia, indique que será el último número que mostrará y el equipo que lo presente primero será el ganador.
- Entregue al equipo ganador sus premios y de las gracias por su participación.

CIERRE

- En ocasiones, nos confiamos de que las cosas son solamente un juego sin importancia, pero no hay que olvidar que cuando hagamos algo siempre lo hagamos lo mejor posible ya que NO SIEMPRE TENEMOS LA OPORTUNIDAD DE CORREGIR LA NUMERACIÓN.

OBJETIVO: Evaluarán su participación durante los primeros días de trabajo.

TIEMPO: 60 min.

LA EXPLICACIÓN.

- Divida al grupo en dos equipos, la mitad hacia la derecha es el equipo rojo y la mitad a la izquierda es el equipo verde.
- Una vez separados los equipos, indique que tienen solamente 15 minutos para organizar una presentación de lo que se ha visto en los días pasados, pero aclare que esto deberá ser actuado dentro de un día normal de trabajo, aportando conclusiones.
- Indique que tienen solamente 15 minutos para poder hacer la presentación.
- Cuando concluya el tiempo, pida a los del equipo verde que pasen al centro del aula para poder hacer su presentación, indicándoles que son dueños del aula, y que pueden colocar el mobiliario como quieran para mejor ejemplificación. Unos minutos antes de que concluya el tiempo del equipo, haga la indicación de que se está acabando para que no se extiendan y que lleguen a su conclusión.
- Cuando haya concluido el tiempo del equipo verde, pida ahora al equipo rojo que pase al centro del aula e indique que también tienen la libertad de mover el mobiliario para una mejor presentación.
- Concluida la presentación del segundo equipo, de las gracias a todo y pídeles que pasen a su lugar acomodando las cosas donde estaban si es que las movieron.
- Cuando todos se encuentren en su lugar, de pie a comentarios del trabajo de los equipos ya sea de manera grupal o hacia el otro equipo.
- Para las aportaciones solamente tiene 15 minutos.

CIERRE

- Muchas veces, no nos es fácil poner en práctica las cosas que nos transmiten los demás, por eso es que si tú aportación en el equipo de actuación fue sincera, no será difícil poder SER ACTOR Y NO SOLAMENTE ESPECTADOR.
-

OBJETIVO: Los participantes evaluarán que hasta las cosas más sencillas merecen de nuestra calidad al realizarlas.

TIEMPO: 40 min.

EL REGALO

- Coloque en el escritorio, 50 Hojas blancas, 2 cajas de colores, 8 pritt, pedacera de fomi de varios colores, 8 tijeras, 20 dibujos de distintos modelos, 15 palitos de madera, 15 colas de pato, recortes, 30 bolsas de plástico y cada una con el nombre de los participantes.
- Pase por el lugar de cada uno de los participantes y coloque una bolsa con el nombre escrito en una papeleta de algún compañero.
- Indique a los participantes que ese material es para que de acuerdo a la persona que tienen en su papeleta, le hagan un pequeño obsequio de manera muy sencilla, ya que en ocasiones pretendemos solo cubrir el momento, olvidándonos que la calidad en nuestro trabajo es la firma de nuestra vida misma. Por ello es que pongamos nuestro mejor esfuerzo para realizar este trabajo, sin juzgar a la persona que lo recibirá.
- De a los participantes 30 minutos para que realicen la actividad.
- Al termino del tiempo, pida a cualquiera de los participantes que comience a hacer su entrega al compañero que le toco para comenzar así una cadena, la cual permitirá que todos entreguemos nuestro regalo.

CIERRE

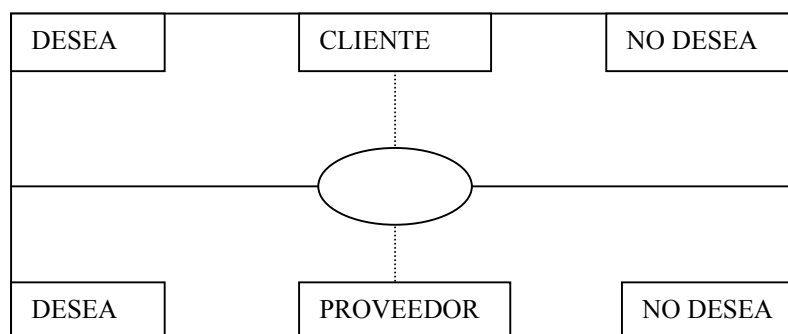
- ⇒ En ocasiones entregamos cosas por entregarlas sin poner algo de nuestra parte para que se vea mejor de lo que parece, por eso es que aunque las cosas sean sencillas siempre HAY QUE PROCURAR NUESTRA FIRMA DE CALIDAD.
-

OBJETIVO: Descubrirán su disponibilidad para lograr el objetivo que el cliente espera

TIEMPO:20 min.

EL OBJETIVO

- Tenga a la mano plumones de colores. Coloque frente al grupo un cuadro como el que a continuación se le muestra:



- Indique colocándose al frente del grupo que la mitad del grupo hacia la derecha serán los clientes y de la mitad a la izquierda serán los proveedores.
- Pida a los clientes que comiencen a decir cuales son las cosas que desean y cuales no desean, como clientes. (de 3 minutos).
- Pida lo mismo a los proveedores (de 3 minutos).
- Teniendo el listado de cada uno de los equipos, indíqueles que de manera individual o por pareja redacten un objetivo que cubra las expectativas de los clientes y de los proveedores (de 5 min).
- Concluido el tiempo, pida que pasen a colocar en la pizarra sus objetivos. Al tener todos al frente comience a leer en voz alta cada uno de ellos y pida opinión de cual de todos sería el más indicado para poder cubrir las expectativas de los dos (proponga la combinación de dos o más opciones para poder obtener el mejor objetivo).
- Una vez terminado el objetivo, pida de a los participantes las gracias por la participación y comience el cierre.

CIERRE

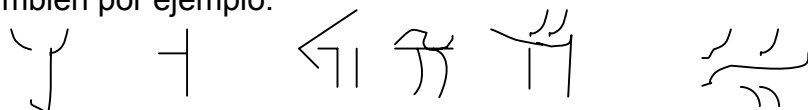
- Cada uno de nosotros como proveedores (quién da el servicio) o como cliente (quien solicita el Servicio), tenemos nuestra propia expectativa o nuestro propio deseo, por ello es importante que en nunca olvidemos que para poder dar un buen servicio es necesario tener siempre en cuenta que; **LOS OBJETIVOS QUE NOS MARQUEMOS DEBEN SER LAS METAS QUE NOS PROPONGAMOS PARA SER MEJORES CADA DÍA.**
-

OBJETIVO: Los participantes observarán que hasta las cosas más sencillas son parte de las respuestas que necesitamos

TIEMPO: 10 min.

EL CHINO

- Señale a los participantes que en este momento les va a enseñar la numeración china del 0 al 5 y que deberán poner mucha atención, ya que con eso, va a empezar a evaluar como es su calidad en el trabajo
- Ahora coloque antes de empezar invente unos signos chinos que simularán la numeración china, y tratando de hablar como un chino también por ejemplo:



0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

“qué número es”
señal colectivo”



si alguien adivina que es el 3 diga: “colecto

- La clave de todo esto es que cuando usted señale el número 2 por ejemplo, con los dedos estará marcando de qué número está hablando. Esto lo debe hacer con tal disimulo, como si fuera simplemente un gesto al señalar.
- Cuando hable del número cero, no haga ninguna indicación
- Al momento de estar escribiendo en el pizarrón los números chinos, deberá ir borrando cada uno, para que no lo descubran tan rápidamente.
- Deberá remarcar en cierto momento que ellos son los que deben descubrir cual es la clave para descubrir de qué número es del que estamos hablando
- Siga dibujando y borrando los números chinos hasta que la mayor parte del grupo ya haya descubierto cual es la clave.

CIERRE

- No todos tenemos la misma habilidad para ver las cosas que nos pueden dar respuestas a nuestro trabajo cotidiano por eso hay que caminar alerta, aunque el camino este alumbrado, para poder percibirlos ya que buscando se encuentra y **DESCUBRIRAS TUS PROPIAS VERDADES**

OBJETIVO: Los participantes comprenderán que para obtener los resultados deseados es necesario trabajar con calidad.

TIEMPO: 60 min.

EL CLIENTE:

- Elija tres colores y haga unas tarjetas que digan lo siguiente:

Consortio 1

Consortio 2

Consortio 3

- Tenga a la mano piezas de unicel (5 círculos, 5 medios círculos, 5 triángulos, 5 rectángulos, 5 cuadrados), sin color.
 - Indique a los participantes que deben de escoger del 1 al 3; para poder formar grupos de 7 personas cada uno. A los unos colóquelos del lado izquierdo del salón del dos de lado derecho del salón y los tres en el centro, REMARQUE QUE SOLO DEBE HABER 7 PARTICIPANTES POR EQUIPO.
 - Al estar conjugados los equipos, pida a un representante que pase a escoger una tarjeta, la cual les dirá cual será su papel que jugarán.
 - Haga la indicación que las tres personas restantes, serán los observadores.
 - Comience la historia: El Lic. Domínguez, desea, construir un centro comercial en la zona norte del D. F., por eso, se ha dirigido a tres compañías que se dedican a realizar ese tipo de trabajo, a cada una le da las siguientes características:
 - ⌘ Necesito saber cual son la documentación para obtener el permiso de suelo,
 - ⌘ Tengo disponible \$500,000.00, para todos los gastos de construcción
 - ⌘ Busco la zona ideal para realizar dicho negocio
 - ⌘ Deseo listado detallado de cada uno de los gastos que deben realizarse dentro de la obra.
- Por tal motivo, cada uno de los consorcios deberá el mejor trabajo para que el Lic. Domínguez, pueda escoger a su compañía para realizar su negocio.
- De 40 minutos para que realicen la actividad y aclare que en el escritorio tienen unas figuras geométricas por sí desean realizar una maqueta.
-

- Indique a las tres personas que quedaron sin equipo, que elijan un equipo, para poderlo observar.
- Al término del tiempo, cada equipo, deberá pasar al frente a exponer su propuesta.
- Cuando los tres equipos hayan terminado de exponer, pida que los observadores, den su punto de vista para que el Lic. Domínguez, pueda realizar su negocio. Explique por qué razones su propuesta debe ser aceptada.

CIERRE

- Cada uno de los participantes se convierte en pieza importante para poder obtener los resultados que se quiere, por ello es importante que cada uno trabaje de la mejor manera, para sí lograr que las cosas salgan siempre mejor, por eso no hay que olvidar que SI APRENDES A TRABAJAR EN EQUIPO, Y CALIDAD LAS COSAS SERÁN MÁS SENCILLAS

OBJETIVO: Descubrirán que palabras que cotidianamente utilizan pueden marcar su vida laboral.

TIEMPO: 45 min.

EL BUEN SERVICIO

- Tenga en una bolsa de plástico de tamaño regular, 30 papeles doblados que digan de manera individual:
 - 6 papelitos con: “AHÍ SE VA”
 - 6 papelitos con: “SE PUEDE MEJORAR”
 - 6 papelitos con: “LA PROXIMA SALE MEJOR”
 - 6 papelitos con: “MAÑANA LO TERMINO”
 - 6 papelitos con: “JUSTO A TIEMPO”
 - Pase por el lugar de cada uno de los participantes y pídale que tomen un papelitos cada uno.
 - Cuando todos hayan visto su papelito, indique que de acuerdo a la frase que tienen en el papel, deberán encontrar su equipo el cual tiene la misma frase; los “hay se va” con los “hay se va”, los “justo a tiempo” con los “justo a tiempo”. Etc.
 - Una vez conformados los equipos, pida que platicuen sobre lo que para ellos significa esa frase que se encuentra en el papelito e indíqueles que cada participante tiene un minuto para hablar (de 6 minutos para que cada uno de su punto de vista).
 - Una vez terminado el tiempo, pida que de acuerdo a sus propios comentarios, deberán realizar un sociodrama, o sea una mini obra de teatro en dónde presentarán sus conclusiones, en seis minutos. (de 10 minutos para que se pongan de acuerdo para actuar).
 - Cuando termine el tiempo, pida al equipo de “*Se puede mejor*” que pase a hacer su representación y que tiene 5 minutos para hacerla, una vez concluida la actuación de ese equipo, pida al de “*Mañana lo termino*”, después pídale al equipo de “*Hay se va*”, que pase a presentar su trabajo, al concluir ese equipo pida al de “*La próxima sale mejor*”, que pase al frente a presentar su trabajo y cuando termine pídale al equipo de “*Justo a tiempo*”, que termine la ronda, haciendo su presentación a todo el grupo.
-

- Cuando todos los equipos hayan terminado su actuación, pida que comenten su punto de vista de cómo fue que se sintieron tratando de imitar a ese tipo de personas y si hubo alguien que se caracterizó con alguno de los papeles que observaron.
- Deje que la mayoría de los participantes hablen para que pueda concluir y una vez que ya no ve participación concluya.

CIERRE

- Todos tenemos diferentes maneras de ver la vida, para algunos el decir que las cosas ahí se van, es fácil, lo que para otros el esforzarse para que la próxima vez salga mejor su trabajo es el reto de todos los días, por eso si cada uno de nosotros nos esforzamos para que cuando concluya nuestro día de trabajo tengamos en mente que mañana las cosas saldrán mejor podremos obtener una calidad mayor a la que teníamos en mente y de eso podremos llegar a la EXCELENCIA DE MI VIDA, aunque cueste trabajo.
-

OBJETIVO: Comprenderán que cuando entregan las cosas justo a tiempo obtienen una mayor calidad en conjunto.

TIEMPO: 30 min.

JUSTO A TIEMPO:

- Tenga a la mano unas seis tarjetas que digan lo siguiente:
 1. Cada uno debe esperar a que el otro termine su tarea para poder empezar la suya, ejemplo. El que recorte, debe terminar para que pueda darle todo el trabajo completo al que dibuja y así sucesivamente.
 2. Deben trabajar en serie, ejemplo. El que recorta, al concluir su primera pieza deberá dársela a la persona que dibuja para que pueda empezar su trabajo y este a su vez al que pone el pritt, y así sucesivamente.
 3. Libertad del trabajo, el equipo elige su forma de trabajar.

Tenga en cuenta que cada tarjeta se repite dos veces para poder tener las seis

- Al comenzar la actividad...Recuerde a los participantes que nunca hay que perder de vista el objetivo de cada una de las actividades que realizamos, para saber de manera exacta cual será su tiempo y realidad de cada una de ellas.
- Divida al grupo en equipos de cinco personas y entregue a cada equipo, una cartulina, colores, tijeras, pegamento (pritt), hoja con los siguientes dibujos en una hoja bond.



- Indique que dentro de cada equipo debe haber un observador, uno que recorte, uno que dibuje, uno que ponga el pegamento, uno que seleccione por grupos y que pegue en la cartulina. Aclare que cada uno tiene una actividad independiente, por eso NO todos pueden hacer lo que hace el otro compañero, ya que cada quién debe respetar su espacio y situación,
- Ahora pida al observador que pase a recoger una tarjeta, e indique que en ella encontraran la indicación del cómo deberán trabajar.
- Cuando todos estén listos remarque que la actividad se llama JUSTO A TIEMPO, y por esa razón, sólo tienen 20 minutos para poder realizarla, ni un minuto más ni uno menos, (de la señal de inicio).
- Cuando concluya el tiempo, aclare que no importa que no hayan concluido la actividad, lo importante es que hayan respetado las reglas de la tarjeta.
- Pida al observador que ponga en la pizarra los trabajos de sus compañeros, y que comente como fue que se sintieron trabajando de esa manera.

CIERRE

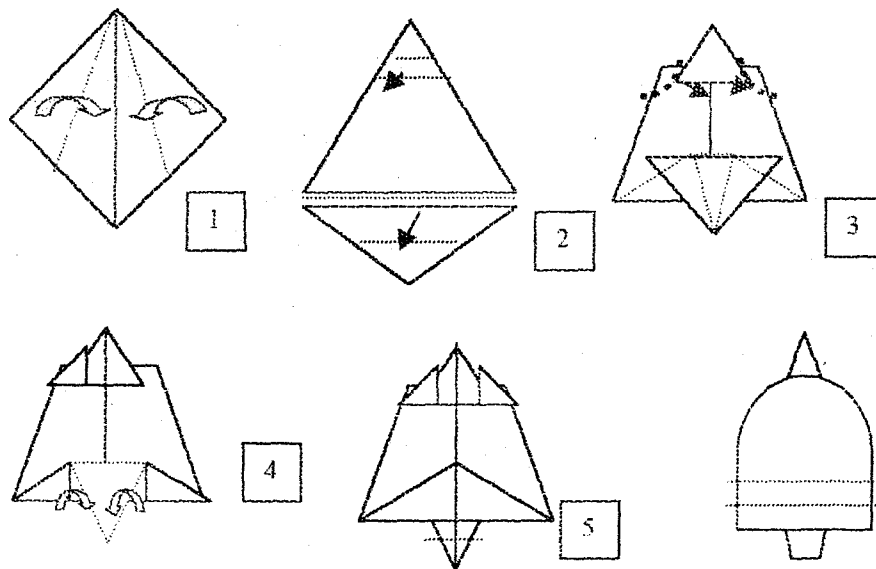
- Nunca hay que perder de vista que para poder tener un trabajo con calidad, debemos aprender a trabajar de manera continua y no por bultos, lo cual es causa de pérdida de tiempo, esfuerzo y calidad. Por eso **HAY QUE SABER AGILIZAR NUESTRO PROPIO TRABAJO PARA ASÍ AGILIZAR EL DE NUESTROS COMPAÑEROS.** Y seguir obteniendo beneficios por las dos partes de mí para ti y de ti para mí.
-

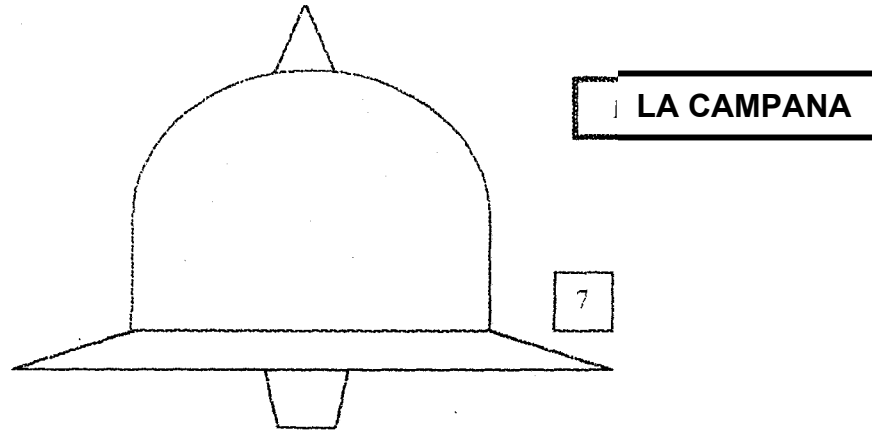
OBJETIVO: Con base al trabajo realizado, descubrirán su propia conclusión de la calidad en ellos mismos

TIEMPO: 30 min.

AL AHI SE VA:

- Entregue a cada participante cinco hojas en blanco, mientras usted explica lo siguiente:
 - ☞ **El ser humano se involucra en lo que hace. Se proyecta. Pone parte de sí mismo en su trabajo, por lo que el ser y su trabajo no pueden separarse. Por ello es que tú trabajo es distinto al de tus compañeros y al de cualquier otra persona, porque eres un ser único, irrepetido e irrepetible. Tu persona es única y es tu personalidad, por lo tanto tú trabajo es tu principal recurso, ya que es todo tu servicio prestado, toda tu actividad emprendida y lleva inevitablemente TU SELLO PERSONAL, y no puedes permitir que todo eso se caracterice con un trabajo de MEDIOCRIDAD PERSONAL y que todo tu aspecto, sea poco o mucho quede manchado con la frase celebre de HAY SE VA.**
- En el momento en que todos tengan su hoja, tome usted una y comience a explicar paso a paso





CIERRE

- No todos tenemos la habilidad para realizar tareas de está índole, pero eso no importa, lo importante es que cada uno puso su mejor esfuerzo y su SELLO PERSONAL, para que obtuviera un resultado satisfactorio, sin convertirse en alguien mediocre que pensó en el ***hay se va, al fin que solo es para que vean que trabaje.***

OBJETIVO: Comprenderán la importancia que tiene el saber cuál es la labor que debemos realizar, para no afectar a nadie.

TIEMPO: 40 min.

EL BULLICIO

- Tenga a la mano una bolsa de plástico y dentro de ella coloque seis tiras de color rojo, seis de azul, seis de morado, seis de amarillo, seis de blanco. Al igual que unas tarjetas que digan:
 1. *Hacer un tablero de piezas para el juego de damas o ajedrez, teniendo que usar obligatoriamente **papel de dos colores, lápiz, regla, pritt, tijeras y algodón.***
 2. *Crear un nuevo tipo de juego que en donde utilicen **dos sillas y una pelota, poniendo ustedes mismos las reglas.***
 3. *Hacer una bandera del país, utilizando **pétalos y hojas.***
 4. *Hacer la caricatura de un político nacional o extranjero SIN USAR, **lápiz, bolígrafos, plumones, y ningún material que sea de escritura.***
 5. *Idear una forma de contar el tiempo, cuando se está preso en un lugar oscuro, en donde los alimentos son servidos en horarios irregulares y no se escucha ningún ruido.*

Y un rotafolio que diga lo siguiente para evaluar de la forma en que se desarrolló cada subgrupo, siendo el número 1 para el más elogiado y el 8 para el menor:

 - ⇒ Es indispensable una sabia competencia entre los miembros del grupo
 - ⇒ Nunca termina una reunión sin una tarea concluida
 - ⇒ Todos los integrantes del grupo deben exhibir funciones de liderazgo aunque sea en diferentes niveles
 - ⇒ Cada participante debe poseer flexibilidad de comportamiento para cambiar de opinión siempre que advierta ideas más aceptadas que las suyas
 - ⇒ No debe hacer empleo de palabras de doble sentido en las órdenes transmitidas en frases indirectas que puedan causar equívocos
-

- ⇒ Todos deben empeñarse al máximo, incluso creyendo que no disponen de creatividad para la plena ejecución de las tareas propuestas
- ⇒ No hay productividad aceptable, cuando solamente la mitad del grupo esta profundamente motivada
- ⇒ Intereses comunes y formas de vivir más o menos semejantes son ingredientes indispensables para que el grupo sea productivo.
- Coloque sobre la mesa principal, el siguiente material: 15 hojas de colores, 6 lápices, 2 reglas, 5 pritt, 5 tijeras, algodón, 2 pelotas, una bolsa con pétalos de rosas, 3 pliegos de papel crepé, 3 cartulinas.
- Divídalos en grupos de seis personas cada uno, haciendo que tomen de la bolsa de plástico un pedazo de papel. Y colóquelos en diversos lugares de la aula.
- Pida que pase un representante de cada equipo a recoger una tarjeta que indica el trabajo de cada uno.
- Indique que solo tienen 30 minutos para poder realizar su trabajo.
- Al término de ese tiempo recoja los trabajos y coloque el rotafolio con las preguntas de evaluación para que puedan los participantes poder evaluar cada uno por equipos cual fue su propio desempeño.
- Pida que un representante de cada equipo, describa su trabajo y al que le toco el juego que trata de explicarlo, con solo diez personas de todo el grupo utilizando sus propias reglas del juego.
- De las gracias a todo el grupo por su participación.

CIERRE.

- El trabajo que acabamos de realizar no fue solo para distraernos como grupo, sino para ver la importancia que tiene el que trabajemos con comunicación para llegar al objetivo que queremos y así tener una calidad en el trabajo cada vez mejor, por eso **NECESITO DE TI PARA QUE OBTENGAMOS TODOS JUNTOS ÉXITO.**
-

OBJETIVO: Los participantes podrán hacer sus propios comentarios para el cierre del día

TIEMPO: 15 min.

YO OPINO QUE

- Coloque dentro de una bolsa de plástico, el nombre de todos los participantes.
- Indique a los participante que dentro de la bolsa se encuentra su nombre y que alguien sacará un papelito y si en ese papelito aparece su nombre tendrá la opción de participar en alguna actividad para concluir el día de manera individual o en equipo.
- Pida a cualquier participante que saque a cinco papelitos y que lea los nombres que aparecen en ellos.
- Indique que esas cinco personas deberán de darnos su punto de vista pero como si ellos fueran mudos. En tan solo 3 minutos. Mencione que tendrán 5 minutos para ponerse de acuerdo de cómo le harían.
- Ahora pida a otra persona que saque tres papelitos más, y que los nombre.
- Está vez haga la indicación que deberán plantearnos como se sintieron pero siendo tartamudos, en tres minutos también y que tienen los mismos 5 minutos para ponerse de acuerdo
- Ahora pida a cualquiera de los participantes que tome un papelito y que lea el nombre de la persona
- Pida al participante que fue nombrado que se ponga de pie, que pase al frente para que dirija los comentarios que el resto del grupo quiere hacer, como si él fuera el guía. Y que marque el tiempo a los subgrupos que van a participar para que nos presenten su trabajo.
- Cuando los participantes hayan terminado de las gracias a todos y pídale al que lo sustituyo que pase a su lugar.

CIERRE

- Todos tenemos diferentes puntos de vista ante las cosas que nos rodean, problemas, actividades, decisiones, pero nunca hay que olvidar que nuestro compromiso no es tan solo con los jefes, sino también con las personas que nos rodean ya que si fallamos en alguno de los trabajos, podremos hacer que alguien más lo haga. Así que mil gracias por sus aportaciones ya que LO QUE OPINAS ES MI MAYOR SATISFACCIÓN.
-

OBJETIVO. Descubrirán que si hacen bien las cosas no tendrán que corregir.

TIEMPO: 40 min.

LA CADENA

- Tenga a la mano 5 pliegos de papel crepé morado y 5 pliegos de papel crepé azul, 6 pritt, 10 tijeras. Así como dulces, lápices, separadores, para premiar.
- Divida al grupo en dos equipos, haciendo que escojan entre el color morado y el azul
- Indique que solamente deberá estar conformado cada grupo por 15 participantes.
- Una vez conformados los equipos, entregue los pliegos de acuerdo al color que escogieron así como 3 pritt, y 5 tijeras por equipo.
- Cuando todos tengan su material, indique que deberán hacer en el menor tiempo posible y sin romper el papel o maltratarlo una cadena.
- Cada equipo decide como hacerla y tienen 5 minutos para ponerse de acuerdo como quieren hacerla para poder cubrir el menor tiempo posible, utilizando todo el material.
- Cuando acabe alguno de los equipos, el tiempo termina ahí y se le entrega su premio.
- De las gracias a todos por su participación y concluya.

CIERRE

- Muchas veces, no nos damos cuenta que hacemos las cosas solo por cubrir cierto trabajo, pero eso puede traer complicaciones y no solamente a la empresa que es la que pone el material, sino también a nosotros ya que nos harán que corriamos nuestros errores y pongamos más atención, por eso es importante que HAGAMOS LAS COSAS BIEN PARA EVITAR DESPERDICIOS Y REPETICIONES.
-

OBJETIVO: Reconocerán la importancia que tiene el ser cuidadosos en las cosas.

TIEMPO: 55 min.

EL JALAR Y EL EMPUJAR.

- Tenga a la mano una caja con una cuerda y otra sin cuerda
 - Indique a los participantes que en los anexos de su manual se encuentra la lectura del *Jalador y el empujador*.
 - Cuando todos hayan detectado su lectura, pida que la compartan con su compañero de la izquierda.
 - De solamente 10 minutos para que puedan leer y comentarla entre ellos.
 - Una vez concluido el tema, pida a cualquiera de las parejas que pase a compartir que fue lo que le dejó la lectura lo más específicamente posible
 - Pida la participación de los demás participantes para que lleguen a una conclusión en conjunto.
 - Si ve que el grupo se está encaminando mal, explique usted.
 - Pida a dos personas que pasen al frente y ponga un ejemplo:
 - Coloque a una de las personas con una de sus cajas sin cuerda en sus manos e indíquele que camine hacia el frente sin detenerse, haga ver al grupo que es muy importante poder ver hacia donde nos dirigimos. Ahora coloque en su mano la cuerda de la otra caja al otro participante y pídale que camine hacia delante sin detenerse (quizá el participante al encontrarse frente a la pared cambie su ruta), eso es su indicador para hacer ver al grupo que si alguien ve lo que tiene frente puede corregir el rumbo para terminar su tarea lo mejor posible.
 - Pregunte si alguien quiere comentar algo más sobre la lectura y de solamente 10 minutos para las aportaciones del grupo.
 - Al concluir el tiempo, pida que siendo honestos con ellos mismos, se pongan de pie y caminan por tres minutos con los ojos cerrados y muy despacio para no lastimarse si chocan con alguien más y tres con los ojos abiertos con más velocidad
 - De las gracias y pida que pasen a su lugar y haga que la atención regrese a usted para hacer el cierre.
-

CIERRE

- Dentro de nuestras labores diarias, es importante tener en cuenta una meta fija, y para poder llegar a ella necesitamos toda la visión necesaria para no chocar con obstáculos que podríamos haber evitado.

POR ELLO ES ESENCIAL SIEMPRE MANTENERNOS AL FRENTE DE NUESTRAS PROPIAS ACTIVIDADES PARA ASÍ PODER OBTENER UN RESULTADO EXITOSO Y SIN ERRORES.

OBJETIVO: Los participantes descubrirán que es indispensable jugar su propio rol.

TIEMPO: 20 min.

EL ASESINO.

- Coloque en 25 papeletas “víctima” (tócate el hombro derecho) y en 3 “asesino” (tócate el hombro izquierdo tres veces y acércate al juez), en 1 “juez” (los tres que se te acerquen son los asesinos) y en otra “secretario”.
 - Pida a todos los participantes, pasen al centro del aula formando un círculo.
 - Entregue a cada uno de los participantes una papeleta, dando la indicación de que nadie puede verla hasta que se lo indique usted, y mucho menos mostrarla a los demás compañeros.
 - Una vez que todos tienen su papeleta, pida que la lean su papeleta y que hagan la instrucción que viene ahí escrita, durante 3 segundos para que los demás los observen, el único que podrá decir que hará es el juez y el secretario. No de tiempo a que comenten nada, mencione el resto de las instrucciones.
 - Las personas que tuvieron la papeleta de asesino, cuando guiñan o cierran su ojo a cualquiera de los participantes, estos deberán irse a sentar a su lugar, ya que quedarán muertos, cuando el asesino le guiña el ojo, a las víctimas deberán contar mentalmente hasta cinco para dar tiempo a que el asesino se aleje. Después de ese tiempo, deberá pegar un grito para indicar que ha sido asesinado
 - Haga hincapié que lo deberán hacer con la mayor de las discreciones para que nadie lo descubra. Ya que si alguien lo denuncia, deberá pasar con él juez para justificar su acusación y si esa acusación es acertada, tendrán que meter a la cárcel al asesino a la cárcel y de no ser así, el que acusa irá a la cárcel.
 - Todos deben caminar rápido, conversar con todos pero sin hacer grupos, o caminar a la par con alguien, tampoco pararse, pero eso sí, deberán estar muy atentos.
 - Indique al juez y al secretario de manera personal, que deberán ser muy bulliciosos para que el juego se anime.
-

- Usted deberá estar presionando a las víctimas para que descubran a los asesinos, sin dejar de platicar con todos, también deberá ir informando de las bajas y del número de presos que ya hay.
- Cuando la mayoría de los participantes estén asesinados, de por concluida la dinámica, dando las gracias por la fabulosa participación y pidiéndoles que pasen a sus lugares a excepción de los presos, pues deberán fundamentar ante todo el grupo su acusación y el cómo fue que pensaron que esa persona era el asesino.
- Una vez que fundamentaron su acusación, pregunte al resto del grupo si merecen ser perdonados o no, si la respuesta es de “ausencia de perdón”, entonces pida que para el siguiente día traigan algo para todo el grupo.
- Después de hacer el juicio grupal, pida a los que fueron asesinos que se pongan de pie para que los conozcan y pregunte como fue su experiencia como asesinos.
- Ahora pida la participación de las víctimas, pero solamente por 10 minutos.

CIERRE

Vieron como es importante jugar el rol que nos corresponde sin necesidad de pasar por encima del trabajo de los demás, para que las cosas bien y a la primera y así evitemos repeticiones innecesarias, ya que **EL ESFUERZO ES DE TODOS Y SI TU FALLASTE, EL TRABAJO NO TIENE ÉXITO.**

OBJETIVO: Evaluarán hasta dónde llega su confianza en ellos mismos para hacer bien las cosas.

TIEMPO: 115 min.

LA CONFIANZA

- Coloque en 30 papeletas distintas actividades como: escribo una canción, escribo un verso, canto al grupo, recito un verso, hago un cuento, etc.
- Entregue a cada participante una papeleta e indique que deberá hacer el proceso más adecuado para que su actividad de manera escrita y corporal para que salga con la mejor calidad posible. Ya que tendrá solamente tres minutos para presentarlo.
- De solamente 15 minutos para que realicen la actividad y pídale que no hablen con sus compañeros, ya que es un esfuerzo individual.
- Al concluir el tiempo, pida a cualquier participante que nos muestre su papeleta y que presente su trabajo. De las gracias y pídale que pase a su lugar
- Vuelva a elegir a otra persona para que presente su trabajo.
- Continué así hasta que todos los participantes hayan pasado a demostrar su trabajo.
- De las gracias por la participación y felicite a todos por su trabajo que fue excelente
- Cuando terminen su presentación, pregunte si la confianza que sintieron fue suficiente para poder realizar la actividad de manera eficiente.
- De solamente 10 minutos para la participación grupal

CIERRE

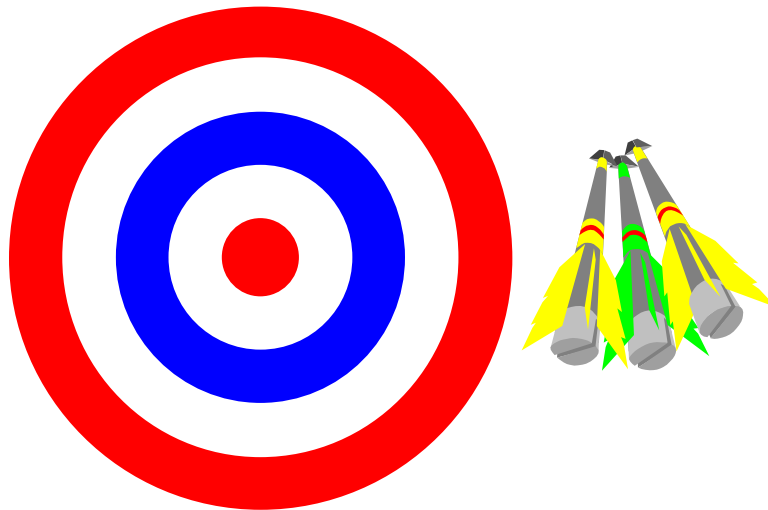
- En ocasiones creemos que dedicar tiempo a nuestra propia capacidad de hacer las cosas es pérdida de tiempo, pero no es así, ya que más de una vez no hemos realizado alguna actividad por falta de confianza en nosotros mismos o hemos cometido errores terribles por el exceso de confianza. por eso **APRENDER A EQUILIBRAR TU CONFIANZA DA COMO RESULTADO LA CALIDAD EN EL TRABAJO.**
-

OBJETIVO: Los participantes evaluarán sus propios conocimientos sobre temas ya vistos.

TIEMPO: 20 min.

TIRO AL BLANCO

- Prepare un tiro al blanco con sus dardos, así como una serie de preguntas que sirvan como evaluación.



- Si toca el círculo rojo pregunte:
 - ¿Mencione algunos aspectos negativos de la calidad?
 - ¿Por qué se dice que calidad con calidad se paga?
 - En tu examen personal, ¿cuáles fueron tus alternativas principales?
 - Si toca el círculo azul pregunte:
 - ¿De qué habla Jim Colbert?
 - ¿Qué tan importante puede ser no jugar el rol que nos corresponde?
 - ¿Cuál es el factor que afecta más fácilmente tu rendimiento laboral?
 - ¿Por qué es importante tomar en cuenta el corazón al momento de planear?
-

- Si toca el blanco pregunte:
 - ¿Cuáles son los puntos que debemos tomar en cuenta en la planeación?
 - Dentro de la calidad en el trabajo, ¿qué función tiene la mente?
 - ¿Qué parte conjuga la mente, el cuerpo y el corazón para obtener una calidad en el trabajo?
- De solamente
- No importa que no todos los participantes pasen, ya que solo es el principio del cierre.

CIERRE

- En ocasiones no vemos que tan importante son los pequeños detalles con los cuales trabajamos durante todo este tiempo, lo que sí no hay que olvidar que **APRENDER A TRABAJAR CON CALIDAD NOS PUEDE DAR MAYOR SEGURIDAD.**
-

OBJETIVO: Evaluarán sus propios aspectos de trabajo.

TIEMPO: 45 min.

EL CAMBIO:

- Indique a los participantes que en anexo 2 se encuentra un cuadro, el cual lo vamos a ir desarrollando paso a paso.
- Dirija a los participantes: dentro de la columna de aspectos, coloque los 7 aspectos más importantes de su vida (de 10 minutos)
- Al concluir el tiempo, pídale que de esos 7 aspectos, que colocaron, los enumeren del 1 al 7, según su sea su prioridad (de 3 minutos)
- Ahora indíqueles, que deben de pensar en el tiempo que permanecen despiertos y a partir de ahí, deberán colocar dentro del número 3 las horas y los minutos en los que están despiertos en un día normal (de 5 minutos)
- Ahora con respecto a ese tiempo que permanecen despiertos en un día normal, coloquen en la columna de tiempo real cuanto es el tiempo que dedica a cada uno de los aspectos que colocaron (de 10 minutos)
- Cuando hayan concluido esa columna, pida que califiquen de bueno, regular o malo, según sea el caso con tres estrellitas o asterisco, dos o una, según sea el caso el resultado que obtiene al dedicar ese tiempo a sus actividades (de 5 minutos)
- Indique que con el mismo criterio de las estrellitas y asteriscos, califiquen, la columna de satisfacción, según sea el caso de los aspectos. (de 5 minutos)
- Una vez terminado, pida a los participantes que evalúen su trabajo y que modifiquen lo que tengan que modificar o que lo dejen tal y como está. Y pregunte si alguien quiere compartir su experiencia.

CIERRE:

- En muchas ocasiones no nos detenemos a ver cuales son los aspectos que marcan nuestra vida laboral o personal y eso nos lleva a cometer algunos errores que marcan nuestra calidad en el trabajo, por ello **ES NECESARIO FORMULAR CAMBIOS NECESARIOS UNA VEZ QUE DETECTAS LOS DEFECTOS PARA OBTENER UNA CALIDAD EN EL TRABAJO DE MANERA EXCEPCIONAL.**
-

OBJETIVO: Descubrirán que tan importante es respetar las indicaciones que nos envían para realizar el trabajo.

TIEMPO: 20 min.

EL CORREO

- Pida a los participantes que coloquen sus sillas formando un círculo, donde todos estén libres hacia el centro.
- Explique que ha llegado una carta y la voy a entregar a las personas con ciertas características, por ejemplo:
 - *Traigo una carta para todos los compañeros que tengan camisas rayadas*
 - *Traigo una carta para todos los compañeros que tienen zapatos negros*
 - *Traigo una carta para todos los compañeros que usan bigote*
 - *Etc.*
- La persona que quede sin lugar, deberá entregar la carta a otro grupo de personas para poder ocupar uno.
- Indique que deberán poner mucha atención, ya que si no se mueven de su lugar, deberán hacer algún castigo que el grupo decida
- De solamente 15 minutos para realizar la actividad

CIERRE

- En más de una ocasión tratamos de cumplir solamente con las indicaciones que nos convienen, sin pensar que todas esas indicaciones que no son dadas, tienen su importancia, por eso nunca olvides que: **PARA REALIZAR UN TRABAJO CON CALIDAD HAY QUE TOMAR EN CUENTA TODAS LAS INDICACIONES QUE NOS DAN.**
-

OBJETIVO: Evaluaran su propio desempeño durante el curso.

TIEMPO: 35 min.

CONCLUSION

- Por medio de una lluvia de ideas, podrá obtener los resultados, de lo que fue el curso para los participantes, esto le ayudará a tener una evaluación general de lo que aprendieron los participantes
- Comience la lluvia de ideas explicando a los participantes que deberán de decir solo palabras claves que lleven al final a una conjugación general de lo que vivieron dentro del curso.
- Ahora sí, ¿cómo debe ser la participación con calidad?
- Una vez hecha la pregunta, cada una de las palabras que los participantes vayan aportando, las irá colocando en la pizarra, para que al final todos lleguen a una conclusión general, sin tener que hacer tanto dialogo y sabiendo que las palabras que se utilizarán serán las más significativas para los participantes.
- No importa que hablen más de una vez.

CIERRE:

- En primer lugar, quiero agradecer a todos ustedes, por haberme permitido compartir con cada uno está experiencia, que ha sido inolvidable, gracias por los buenos momentos que vivimos juntos, y espero que a partir de este momento aprendamos a vivir con calidad dentro y fuera de nuestro ámbito laboral para poder ser mejores seres y no olviden que **A PESAR DE LAS ADVERSIDADES, EL ESFUERZO DE CADA UNO DE NOSOTROS ES EL QUE CUENTA PARA PODER OBTENER LO MEJOR DE NOSOTROS MISMOS.**

CONCLUSIÓN

Cada uno de los pasos y procedimientos que pusimos en práctica dentro de este curso, es algo que a nuestra propia forma de trabajo puede dar resultado ya que tanto tú como yo, necesitamos siempre trabajar con calidad para poder obtener el resultado que necesitamos para ser siempre mejores.

Al concluir el curso deberá realizarse una evaluación del material, considerando que este puede ser modificado de acuerdo a la realidad del grupo a quien esta dirigido, por eso, es que el esfuerzo de cada uno de nosotros es el que cuenta para poder obtener lo mejor y así poder ser capaces de realizar este y otros cursos con el mejor resultado, ya que nunca debemos de olvidarnos de trabajar con calidad.

CURSO
TRABAJO EN EQUIPO

Objetivo

Descubrirán los beneficios de un trabajo en equipo, dentro de su ámbito laboral, para así optimizar los esfuerzos y obtener un mejor servicio todos en conjunto.



Presentación

Día con día nos desenvolvemos dentro de un círculo familiar y social, por lo que es necesario que adoptemos una buena comunicación, y principalmente un excelente disposición para que podamos compartir con las personas que nos rodean el mismo espacio.

Por ello es que el aprender a trabajar en equipo nos ayudará a obtener con mayor efectividad nuestros objetivos laborales y personales, ya que siempre necesitamos de las personas que se encuentran junto a nosotros.

INDICE

COMUNICACIÓN

1. La comunicación
 2. El Mensaje
 3. El proceso de interacción
 4. LA ESCUCHA
 5. La intención de escuchar
 6. El poder de la buena escucha
 7. La información deformada
 8. Comprender primero y ser comprendido después
 9. Un aprendizaje cooperativo y proceso de enseñanza
 10. El respeto a las relaciones interpersonales
 11. El respeto al individuo
 12. Eres el resultado de ti mismo
 13. Relaciones interpersonales
 14. La ley de la abundancia o la escasez
 15. Trabajo en equipo
 16. Requisitos del trabajo en equipo
 17. Requisitos para un trabajo en equipo exitoso
 18. Independencia
 19. Niveles de integración y su impacto
- Anexos
- Anexo 1; La avenida complicada
 - Anexo 2: Carrera de coches
 - Anexo 3: La hija del comerciante
 - Anexo 4: La Historia
-

LA COMUNICACIÓN

La Comunicación

Entendemos en relación de comunicación como un "proceso de producción /recepción de complejos efectos de sentido (y no sólo de información), a partir del lugar de los interlocutores ocupan en la trama de las relaciones sociales y en función del horizonte ideológico - cultural de que son portadores en virtud de su situación o posición de clase". Esta definición supone que en los procesos de comunicación entran en juego significados diversos, donde se encuentran implícitos paradigmas de interpretación y visiones del mundo específicas, más no necesariamente coincidentes, ya que dependen del grupo y clase social de adscripción de los interlocutores.

Además del problema del significado, la relación de comunicación implica diversos procesos de interacción social, a través de los cuales se interrelacionan las lógicas de exposición de contenidos pedagógicos y las formas y medios de transmitirlos, consecuente asimilación, resignificación, negociación y/o rechazo por parte del receptor del mismo.

Una de los principales trabajos es que la relación de comunicación entre los empleados de la empresa está sujeta a un proceso complejo de intermediación, cuyo núcleo central es la matriz cultural de los interlocutores del proceso. Dicha matriz, está determinada por la historia personal, grupal y social de cada uno que pertenecen a la institución, y que contiene diversas maneras de entender el mundo y principalmente el de interpretarlo, lenguajes, códigos y saberes, inscritos en su universo cultural e proyectados como propios.



Dicho proceso de comunicación tiene un papel importante en el proceso de la capacidad para trabajar en equipo, ya que influye en las diversas lógicas que entran en juego en la relación existente, los elementos más importantes que intervienen en las relaciones de comunicación son las siguientes:

El jefe y los trabajadores:

Tanto el encargado como los trabajadores, están sujetos de manera individuales y socialmente, a mantener comunicación directa, lo cual hace que se constituyan como protagonistas del proceso educativo al establecer relaciones dentro del área laboral y al' construir su identidad como sujetos de la práctica. Está relación hace que existe simetría por naturaleza, determinando las características de los procesos comunicativos que se establecen entre patrones y trabajadores.

En muchos de los casos la comunicación se encuentra en manos del jefe, quién es el que determina los caracteres dentro de dicha relación, ya que "definir la comunicación con el trabajador implica el establecimiento del contexto y de la identidad de los participantes, para obtener el nivel de comunicación adecuado.

La posición de los agentes en la estructura laboral, van a ser determinantes en la generación de la matriz cultural, a través de la cual se van a llevar a cabo los procesos de comunicación y las relaciones sociales que suponen. Esta matriz cultural es el fruto de procesos individuales y sociales, contiene saberes, códigos y lenguajes propios del grupo social de adscripción de jefe y empleados. De esta forma, el acto de comunicación "*Nunca es plenamente condicionado y permite crear ilusiones de una autonomía subjetiva*", aunque hallan socialmente condicionantes que estén sujetas a leyes.



El mensaje.

Este actúa como intermediario en las relaciones de comunicación; es el eslabón que une al emisor con el receptor y que a su vez, unifica a ambos en un proyecto educativo específico, a través de los contenidos con los cuales se labora. El mensaje no es solamente un cúmulo de información, sino que implica "un proceso de selección entre el TRABAJO en EQUIPO la comunicación repertorio disponible de unidades culturales y sus combinaciones, que el emisor estructura y el receptor reconstruye mediante la recurrencia idealmente

paralela a los códigos"

Este mensaje es el fruto de una elección intencional entre los contenidos posibles y entre las formas de transmitirlo, respondiendo a una manera específica y de conceptualizar la formación del trabajo en equipo para mejores resultados. El mensaje implica la toma de posición por parte de los interesados al elegir la transmisión de determinadas concepciones de la realidad circundante, desde el punto de vista de la superación, apoyándose a su vez de otras ideas que manejan dentro del mismo círculo de trabajo, y actuando como vocero (no chismoso), que recrea, reinterpretando el pensamiento de alguien más y difundiendo su idea para otros.

El proceso de interacción.

Las relaciones que se establecen entre emisor y receptor en el hecho educativo suponen una concepción determinada de cómo trabajar en equipo y determinan la existencia de diversos modelos que permiten llegar a su objetivo. Esto corresponde a procesos de comunicación de tipo vertical u horizontal, autoritarios y que materialicen diversas formas de relación social entre los trabajadores.

El dialogo implica un encuentro que brinda que los participantes puedan intercambiar información constituyéndose simultáneamente en emisores y receptores, creándose y recreándose como interlocutores fundamentales del proceso educativo. Pero el dialogo sólo es posible cuando se comparten saberes, códigos y lenguajes entre protagonistas, y entre éstos, las ideas y el material de trabajo.



Un aspecto fundamental, que pocas veces es tomado en consideración, es que el diálogo, en el proceso que se maneja, no implica solamente intercambio de opiniones, sino un procedimiento de intercambio ordenado y sistematizado de los contenidos de la enseñanza, que permita la transición del sentido común, no crítico, ni reflexivo o viceversa que implica reflexión, crítica y construcción de otras ideas.

Esto requiere de un enfrentamiento serio y sistemático con el objeto de dar un conocimientos, así como solidez argumentativa; no esta la opinión o la discusión informal, que muchas veces es llamada construcción del conocimiento para ocultar la mediocridad y la superficialidad con que es tratado el problema laboral.

Además la falta de información previa a lo que sucede dentro de la oficina puede llegar a alterar grandes cosas para mejorar el trabajo, así como los elementos de la personalidad, como los deseos, repugnancia, inclinaciones, etc., que hacen al receptor impermeable a ciertas informaciones, o bien influya que le atribuya un sentido deformado, La intervención de la conciencia también es importante pues es el que da resultado de las experiencias y de la historia. Así como a las características principales de ese grupo de trabajo.

Estas características y hechos que enmarcarlos procesos comunicacionales, permiten que cada uno de estos elementos no tenga un significado aislado, sino que adquiere su lógica particular dentro de una estructura de significación más amplia, donde encuentra sentido. De tal forma que los procesos de comunicación que se llevan a cabo en el área laboral, no sólo implican palabras, ideas, imágenes, discursos y transmisión de información, "el lenguaje encuentra

su significación completa en la situación en que se realiza la relación de comunicación en su espacio social, su rito, sus ritmos temporales, en pocas palabras, todo el sistema de coacciones visibles o invisibles que constituyen la acción como inculcación e imposición de una cultura legítima" la cual es trabajada por todos.

La Escucha

Es importante poner atención con ganas de captar lo que la persona que habla quiere platicar. Por lo tanto los invitamos a ponerse en sus zapatos y experimentar lo que está diciendo o haciendo, Existen obstáculos para la comunicación y la escucha, estos pueden ser resumidos de la siguiente forma:

1. PENSAR EN LO QUE TU VAS A DECIR EN LO QUE EL OTRO ESTÁ HABLANDO

Trata de no estar callado, simplemente esperando tu turno.

Oírás lo necesario solo para expresar tú punto de vista o tu diagnóstico.

2. PENSAR QUE TE HA PASADO LO MISMO

Puede ser que tú te identifiques tanto con lo que está platicando o porque te estimula un recuerdo en tú pasado que no te aguantas y dices, "Yo también, fíjate que me paso lo mismo..." y te explayas, eso tal vez no está mal en otros momentos de conversación espontánea pero eso no es escuchar.

3. INTERROGAR

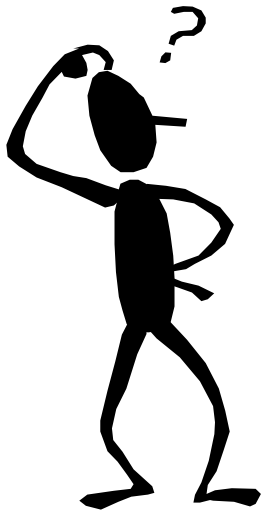
Aunque tengas mucha curiosidad de conocer todo, cuida de no interrogarle porque corres el peligro de llevar la conversación a donde tú quieres y no a donde quiera la otra persona.

4. JUZGANDO, EVALUANDO

Cuidado de no juzgar o evaluar sobre lo que está diciendo no queremos que digan frases como: "*hiciste bien*", "*estuvo mal*", "*no le hubieras hecho caso*", "*¿ cómo es posible que te haya hecho esto?*"¹⁰⁹

¹⁰⁹ COCA-COLA "Integración y desarrollo de actitudes frente al cambio". México, D.F. Marzo 1998. pag. 18-19

La Intención de Escuchar



"Tradicional mente se ha considerado a la escucha como", "prestar atención a lo que se oye". Escuchar bien es la habilidad más fácil de adquirir y más importante la integración familiar y laboral.

- Un viejo proverbio chino menciona que: *"El joven debe usar más los oídos y menos la boca"*.

Oír es únicamente dejar que los sonidos impresionen a nuestro tímpano. La buena escucha implica atender detenidamente con los oídos, observar con los ojos, atender con el corazón. No hay verdadera escucha si no se presta atención. Debemos dar toda la importancia a quien escuchamos para atenderle sin prejuicio de superioridad, inferioridad o de atractivo para poder escuchar y procesar aun aquello que no nos gusta.

Cuando observamos que una persona quiere hablarnos tomamos la decisión de poner atención o no. Eso implica dejar lo que estamos haciendo para estar presentes; apagar la televisión, bajar el periódico, soltar la pluma, colgar el teléfono, cambiar nuestra posición para ver a las personas. Son acciones de la intención de escuchar, y de estar presente.

Escuchar puede ser una molestia cuando lo vemos como una intrusión. El que escucha toma la decisión de escuchar, debe responder a las necesidades de la otra persona con la verdadera disposición de escuchar¹¹⁰

El Poder de la Buena Escucha

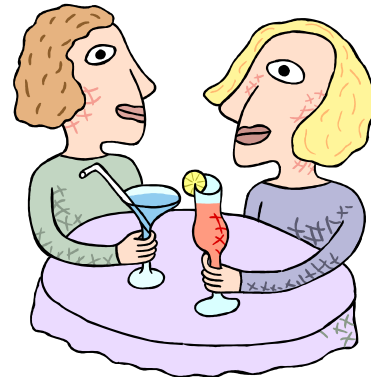
Cuando los seres humanos escuchan bien, se abre la posibilidad de aprender de ser influenciados, de cambiar y contribuyen a su desarrollo personal. Podemos ayudar a alguien con un problema o decisión, sin hacerle dependiente de nosotros, le podemos ayudar a pensar porque puede hablar con nosotros como si estuviera hablando consigo mismo, muchas veces no le entendemos porque el tampoco se entiende y el ejercicio de explicarnos claramente es una ambiente de confianza hasta que entendamos, ayudándolo con esto a darse cuenta de lo que piensa y siente.¹¹¹

¹¹⁰ COCA-COLA "integración Y desarrollo de actitudes frente al cambio". México, D.F. Marzo 1998 pag. 19-20

¹¹¹ COCA-COLA "integración Y desarrollo de actitudes frente al cambio". México, D.F. Marzo 1998 pag. 19-20

La información deformada

Los pensamientos deformados nos limitan, a los seres humanos continuamente, nos permitimos ver aquello que queremos y tratamos de omitir y no ver aquello que nos disgusta en el ambiente laboral, es como una defensa interior que nos protege del contacto con situaciones que si no deformamos, nos mueve el tapete, ya sea exageración de lo que nos gusta o la descalificación de lo que no nos agrada, estamos hablando de un proceso de deformación de la realidad.



Los pensamientos deformados, son sin lugar a duda, un obstáculo para vivir procesos dentro del trabajo en equipo, cuando alguien se resiste a soltar lo que tiene y se auto convence de que tiene la razón, manipula la veracidad de sus argumentos, deformándolos, al manipular la verdad en otros intereses está afectando negativamente a otra persona.¹¹²

COMPRENDER PRIMERO Y SER COMPRENDIDO DESPUÉS

Una reflexión importante dentro de este procesamiento es que la comunicación con los demás es una actividad permanente que ocupa una parte muy elevada del tiempo de cada uno. En la preparación para realizar bien esta actividad, advierte que es muy desproporcionado el esfuerzo que nuestra cultura dedicada a aprender a hablar, leer y escribir, con respecto al que dedica a aprender a escuchar.

En efecto mientras aprender a hablar es una de las actividades básicas del infante hasta que ingresa a la educación formal a partir de ese momento aprender a leer y a escribir ocupará gran parte de su propio tiempo. Pero ¿quién nos ha enseñado formalmente a escuchar?.

Esta reflexión lleva a la necesidad de revisar los distintos tipos de escucha que Stephen Covey, clasifica en un continuo que empieza en;

1.	Desinterés absoluto	Menosprecio franco por el que expone su pensamiento
2.	Fingir que se escucha	Mínimo socialmente aceptable
3.	Escucha selectiva	Se presta atención solo a lo que interesa
4.	Atención a las palabras	Esto es a los aspectos formales de la comunicación, pero no a su contenido
5.	Escucha autobiográfica	En que todo se oye y se juzga referido a la propia manera de ver y entender la realidad que nos rodea
6.	Escucha empática	Acepta no solo las palabras, sino también los sentimientos, causas y efectos de la comunicación

¹¹² COCA-COLA “integración Y desarrollo de actitudes frente al cambio”. México, D.F. Marzo 1998 pag. 21

Tomando en cuenta que la escucha empática es la más aceptada, está no es la capacidad de repetir las palabras de quien está expresando su posición, sino el avance a diluir las causas y los aspectos emocionales contenidos en el mensaje de quien habla. De aquí que nadie puede sorprenderse de que sea la llave maestra que abre las puertas menos guardadas, porque nadie se resiste al diálogo con quien le demuestra que ha puesto tanta atención a lo que dice, que es capaz de replantearle con sus propias palabras, no solo los aspectos racionales, sino también los emocionales de lo que le ha dicho.

Sin embargo la empatía no es simpatía. En efecto, mientras esta última incluye aspectos emocionales que hace que el que escucha se ponga de parte del que le comunica el mensaje, la empatía se ocupa de que el que escucha entienda íntegramente el mensaje, pero a partir de ese punto de reserva el derecho a examinarlo desde su propio punto de vista, lo que lo puede conducir a estar de acuerdo con el que expone, para o estar de acuerdo con él. Así la escucha empática no tiene por objeto brindar la adhesión de quien la práctica, sino asegurar que se ha comprendido en profundidad lo que el emisor del mensaje quiso decir.

El mejor requisito para lograr una comunicación eficaz es la existencia de un buen grado de confianza entre quienes se comunican.

Puede tomarse en cuenta la confianza entre las partes que se comunican a una "*cuenta bancaria emocional*" cuyo saldo es el nivel de confianza del que escucha. En esta cuenta se van haciendo depósitos y giros, cuyos efectos son aumentar o disminuir el saldo de confianza.

Dentro de las actividades bancarias de depósitos o giros, según la polaridad que tomen, pueden tomarse las siguientes:

- 1) Comprender al individuo,
- 2) Prestar atención a las pequeñas cosas
- 3) Mantener los compromisos
- 4) Integridad personal
- 5) Aclarar las expectativas
- 6) Disculparse cuando se hace un giro

El más poderoso es la escucha empática
--

Este primer paso es trascendental pues es importante "comprender primero", lo que indica un gran respeto por los demás. **Sin embargo, ello es insuficiente si no tenemos la habilidad y el coraje para "ser comprendidos después"**

Para ello es necesario tener en cuenta que no se llega repentinamente a una relación de este tipo, sino que ella tiene una historia en la cual la otra parte se habrá ido formando una idea de quién soy yo, y su interés y voluntad por comprender va a estar, lejos de toda duda, condicionando por esa imagen que la otra persona haya formado de mí.¹¹³

¹¹³ COCA-COLA "integración Y desarrollo de actitudes frente al cambio". México, D.F. Marzo 1998 pag. 22-25

UN APRENDIZAJE COOPERATIVO Y PROCESO DE ENSEÑANZA

Hay que reconocer que la enseñanza debe individualizarse en el sentido de permitir a cada alumno trabajar con independencia y a su propio ritmo. Pero es necesario promover la colaboración y el trabajo grupal, ya que este establece mejores relaciones con las demás personas, aprenden más, les agrada su trabajo, se sienten más motivados, aprendiendo otras habilidades sociales más afectivas al hacer en grupo cooperativos, además se socializaran las experiencias.

Cuando se trabaja en situaciones escolares individualistas no hay una relación entre los objetivos que persigue cada uno de los alumnos sus metas son independientes entre sí. El trabajador para lograr los objetivos depende de su capacidad y esfuerzo de la suerte y dificultad.

En situaciones laborales competitivas, los objetivos que persigue cada persona no son independientes de lo que consigan sus compañeros. En la medida que los trabajadores son comparados entre sí y ordenados, el número de recompensas (halagos, privilegios, etc.), que obtengan, dependen del número de recompensas distribuidas entre el resto de los compañeros.'

Cuando se trabaja de manera individualista y competitiva se evalúa a los trabajadores con pruebas basadas en criterios y cada uno de ellos trabaja sus materiales ignorando a los demás. La comunicación entre compañeros de trabajo no solo es desestimado sino también puede traer complicaciones laborales.

El trabajo en equipo tiene efectos en el rendimiento laboral, como: no hay fracasos, no hay problemas por la falta de relaciones socio-afectivas las cuales son mejores. Las relaciones interpersonales son favorables, ya que se incrementa el respeto, la solidaridad, los sentimientos de obligación y ayuda.

Cooperar es trabajar juntos para lograr metas compartidas. El aprendizaje cooperativo se caracteriza por dos aspectos:

Un elevado grado de igualdad
Un grado de mutualidad variable

RELACIONES INTERPERSONALES

EL RESPETO A LA INDIVIDUALIDAD

Tú y yo vivimos en una relación que valoro y quiero conservar. Sin embargo, cada uno de nosotros es una persona diferente con sus propias y únicas necesidades y el derecho de satisfacerlas. Cuando tú tengas problemas para llenar tus necesidades, trataré de escucharte con una aceptación genuina, con el objeto de facilitar que encuentres tus propias soluciones en lugar de depender de las mías. De la misma manera trataré de respetar tu derecho a escoger tus propias creencias y a desarrollar tus propios valores, aunque sean diferentes a los míos.

Cuando tu actividad interfiera con lo que debo hacer para satisfacer mis necesidades, te comunicaré honesta y abiertamente cómo me afecta tu conducta, confiando en que tú respetas lo suficiente mi persona para cambiar la conducta que me es inaceptable. De igual manera, cuando alguna de mis conductas te sea inaceptable, espero que me comuniques abierta y honestamente tus sentimientos. Te escucharé y trataré de cambiar.

En las ocasiones en que descubramos que ninguno de los dos puede cambiar su conducta para satisfacer las necesidades del otro, reconozcamos que tenemos un conflicto que requiere una solución. Comprometámonos a resolver cada uno de estos conflictos sin recurrir, cualquiera de nosotros, al uso del poder y/o de la autoridad para tratar de vender a expensas de la derrota del otro.

Yo respeto tus necesidades, pero también quiero respetar las mías. Esforcémonos siempre por encontrar una solución que satisfaga tus necesidades y también las mías y así ninguno será derrotado, ambos venceremos.

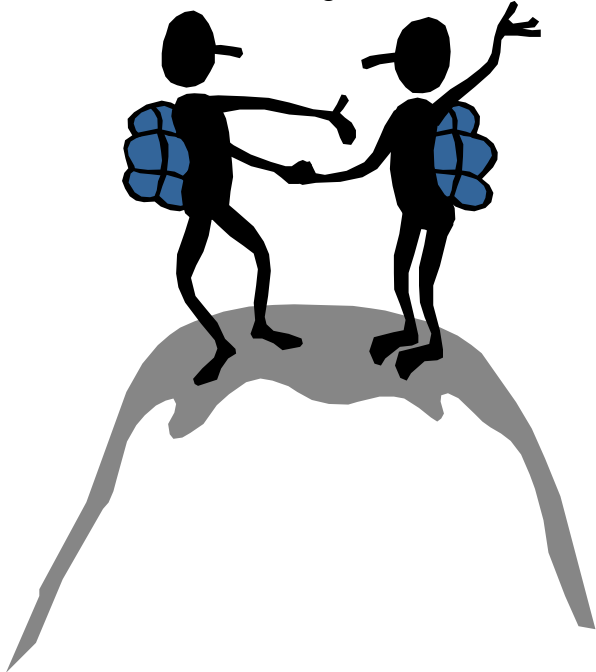
En esta forma, tú podrás continuar tu desarrollo como persona mediante la satisfacción de tus necesidades, y yo también podré hacerlo. Nuestra relación podrá ser lo suficientemente saludable para que en ella cada uno de nosotros pueda esforzarse por llegar a ser lo que es capaz de ser. Y así podremos continuar relacionándonos el uno y el otro con respeto, paciencia y paz mutua.

Thomas Gordon. Nos dice:

ERES EL RESULTADO DE TI MISMO

Nunca culpes a nadie, nunca te quejes de nada ni nadie, porque tú fundamentalmente tú has hecho tu vida.

Acepta la responsabilidad de frente para edificarte a ti mismo, el valor de al acusarte en el fracaso para volver a empezar corrigiéndote. El triunfo del verdadero hombre surge de las cenizas del error.



Nunca te quejes de tu ambiente o de los que te rodean. Hay quienes, en tu mismo ambiente supieron vencer.

Las circunstancias son buenas o malas, según la voluntad o la fortaleza de tu corazón. Aprende a convertir toda situación difícil en una arma para triunfar.

No te quejes de tu pobreza o por tu salud, o por tu suerte; enfréntala con valor, y acepta que, de una u otra manera, son el resultado de tus actos y la prueba de que has de ganar.

No te quejes de la falta de dinero, porque abunda en muchísimas partes.

No te amargues con tus propios fracasos ni se los cargues a otros. Acópate ahora, o siempre seguirás justificándote como un niño.

Recuérdate que cualquier momento es bueno para comenzar, y que ninguno es tan terrible para CLAUDICAR. ¡Empieza ahora mismo!-

Deja ya de engañarte. Eres la causa de ti mismo, de tu tristeza, de tu necesidad, de tu dolor de tu FRACASO.

Sí, tú has sido el ignorante, el vicioso, el irascible, el desordenado, el irresponsable, el torpe.

Tú, y únicamente tú. Nadie puede haberlo sido por ti.

La causa de tu presente, es el pasado, como la causa de tu futuro será tu presente.

Aprende de las fuentes, de los audaces; imita a los valientes, a los enérgicos, a los vencedores, a quienes vencieron a pesar de todo.

Piensa menos en tus problemas, y más en tu trabajo, y tus problemas sin aliento morirán.

Aprende a nacer nuevamente desde el dolor, y a ser más grande que el más grande de los obstáculos. Dentro de ti hay un hombre que puede hacerlo todo.

Mírate en el espejo de ti mismo. Comienza a ser sincero contigo mismo. Reconóctete por tu valor y por tu voluntad y no por tu debilidad para justificarte.

Relaciones Interpersonales

¿Qué es?

La relación como acto de estar en contacto con otros seres es la renuncia a la soledad, es la superación de la individualidad. Pensamos que la mayoría de nuestras realizaciones en la vida no son cosas que podamos fabricar solos, aislados de los demás, el crecimiento personal e individual es una opción válida dentro del desarrollo de cada persona. El verdadero desarrollo personal ocurre en la colaboración con otros.



Vamos a entrar ahora al mundo de la relación: es una de las opciones de desarrollo de bienestar más importantes que tenemos los seres humanos, por este motivo queremos ahondar en sus principios fundamentales y en sus aplicaciones. La interacción, la influencia entre los individuos dentro de un grupo y de los grupos entre sí, dando esto como resultado cambios en las conductas, actitudes, opciones, etc.

Un animal social, requiere de relaciones recíprocas con sus semejantes, ahora bien, distinguiremos entre las distintas formas de interacción social; las *relaciones negativas, perturbadoras y destructoras*; y las *relaciones positivas, creativas y facilitadoras del desarrollo personal*.

Relaciones positivas, es entrar en contacto con los seres humanos que nos rodean, interactuar con ellos y compartir el momento. Es generar un ambiente de respeto que producirá por sí misma un clima de bienestar y paz.

La finalidad sana de cualquier interacción debe ser la satisfacción mutua de *expectativas*. Es peligroso el malestar porque produce a la larga rupturas, sugerencias para facilitar la obtención de satisfacción en las interacciones.

Escucharé tus expectativas

Compartiré contigo las mías

Mencionaré con la intención de satisfacer tanto tus expectativas como las mías de acuerdo con mi realidad y mis valores

Viviré el proceso de interacción dando y recibiendo recíprocamente contigo.

El proceso de relaciones debe incluir esas cuatro sugerencias, debe ocurrir diariamente en la casa y en el trabajo, lo mismo con la esposa e hijos que con el jefe y con los compañeros de trabajo de diferentes niveles de presencia. La relación es como los regalos que llegan en piezas separadas, se tienen que armar juntos.

El hombre invierte gran parte de su vida en interacción con compañeros de trabajo, y es ahí donde el ser humano a través de sus interacciones laborales genera riquezas para compartirlas con los suyos para responder a sus obligaciones.

¿Se puede tener vivencias de cuarto y quinto nivel en el trabajo?, se debe intentar para construir una comunidad de personas donde la gente se pueda llegar a sentir orgullosa de pertenecer a su organización.

La confianza, el sacrificio y la lealtad, es más un sentido de colaboración, [sentirse parte de la equipo], más que el sentido del deber hacer por una obligación y el nacer de las relaciones del sujeto con la empresa, es más que sus obligaciones escritas en su contrato de trabajo¹¹⁴

¹¹⁴ COCA-COLA “integración Y desarrollo de actitudes frente al cambio”. México, D.F. Marzo 1998 pag. 12-16

La Ley de la Abundancia o la Escasez

Las relaciones interpersonales que tomamos en cuenta hacen que nos demos cuenta que la cultura tradicional en que hemos sido educados tiene como uno de sus supuestos básicos que, para tener éxito, hay que imponerse a los demás. La famosa admonición o reproche de "luchar por la vida", parece indicar que la única manera de alcanzar los logros que deseamos es venciendo a los otros que también los desean. Esta forma de pensar lleva implícito que en el mundo existen muy pocos de los bienes y servicios que constituyen esos logros y que ellos solo alcanzarán para los vencedores de estas luchas. Esto es lo que hemos llamado la Ley de la Escasez.



En su análisis de los paradigmas de las interrelaciones humanas, en *Los 7 hábitos de la Gente Eficaz*, Stephen Covey escribe que, dependiendo de la imagen de los resultados que pueden obtener de la acción conjunta que se forme cada uno de los que intervienen en ellas, hay cuatro paradigmas posibles: 1 si yo gano, tú pierdes; 2 si pierdo, tú ganas; 3 si y pierdo, tu pierdes y 4 si yo gano, tú ganas.

De estos paradigmas el más recomendado por la educación tradicionales "**Si yo gano, tú pierdes**": G/P. En efecto, desde pequeños se nos forma la creencia de que lo importante es lo que cada uno obtiene; si haces esto, papá e llevará al paseo... Eres el más listo, te llevaste casi todos los confites de la piñata... Más tarde en la escuela, colegio o universidad, se le juzga por las notas que saca: se admira al triunfador se mira en menos al perdedor... En todas las etapas de la vida se exalta al que "triumfa", porque éste se lleva el premio escaso que supo arrebatarse a sus "competidores".

No obstante la seguridad con que frecuentemente oímos afirmar las virtudes del G/P, todos hemos experimentado múltiples demostraciones que la contradicen. Por ejemplo: buenos alumnos que no son buenos profesionales, o que no son buenos padres de familia, o que no llegan a ser compañeros confiables en lo social o en lo organizacional. La frecuencia desviación que se ve en muchas personas que, para llegar a ser triunfadores, o trabajan más horas de las razonables a costa de su salud o de las relaciones con sus seres queridos (que algunas veces los requisitos para triunfar los hacen ser menos queridos), ceden a la tentación de triunfos torcidos que les permitan obtener el dinero o la fama para aparecer como triunfadores, a costa de otros. La característica distintiva de los G/P es su menosprecio por la otra parte, lo que los hace pensar que, por su insignificancia, nada les podrán aportar.

Es obvio que cuando entre los miembros de un equipo de trabajo hay uno o varios que viven el paradigma de G/P, el trabajo no será de cooperación (que para el G/P es debilidad), sino de lucha para ver quién se lleva las palmas del triunfo por lo que se consigue. Obviamente, los demás miembros no estarán dispuestos a dar lo mejor de sí para que los G/P se lo adjudiquen.

Covey ofrece una excelente medida para juzgar el valor real de los distintos paradigmas sobre la interrelación humana. Hace ver que cada acción que se realice, siempre tiene dos efectos: 1 el que llama P ó producto ó beneficio que se obtendrá directa e inmediatamente de la acción realizada y " el que llama CP o capacidad de producción, que se refiere a lo que la acción realizada contribuye a acrecentar o disminuir el potencial que uno tenga para volver a lograr resultados en el futuro. Es claro que si uno pretende obtener un P mayor que lo justo, lo hará a costa de su CP ya que, o dejará menos reservas propias para esa producción futura, o puede haber ganado mala voluntad para ayudarlo entre los que hoy recibieron menos que sus justas expectativas.

La posición "si yo gano, tú ganas", G/G es la verdaderamente apuesta a G/P, ya que arranca de la premisa de que en el mundo no hay escasez, sino abundancia de todo lo que los hombres necesitan para su vida. Esto *permite que si tú y yo nos aliamos aportando nuestras diferentes habilidades y conocimientos podemos compensar las debilidades de cada uno y construir sobre las fortalezas de ambos, lo que permite alcanzar resultados mucho mayores que los que cada uno podría obtener para sí actuando separadamente.*

La posición G/G es la única que puede maximizar tanto el P como el CP, por cuanto la misma actitud de reconocer y dar al otro lo que el corresponde, permite que cada uno aprenda del otro, a la vez que perfeccionen la forma de trabajo conjunto, lo que será la causa de su incremento en el CP.

Gano / Ganas, la *Ley de la Abundancia*, no tiene nada de teórico ni de idealista; es la fuente del tremendo avance científico y tecnológico que está viviendo la humanidad en esta etapa de su historia.¹¹⁵

¹¹⁵ EDUCACIÓN ESTRATÉGICA Trabajo en equipo como agente promotor de la calidad en el servicio”

TRABAJO EN EQUIPO

¿SABE CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE UN GRUPO DE TRABAJO Y UN EQUIPO?¹¹⁶

GRUPO DE TRABAJO	EQUIPO
<ul style="list-style-type: none"> ✍ Líder fuerte y bien enfocado ✍ Responsabilidad individual ✍ El propósito del grupo, es el mismo que la misión de la organización ✍ Productos de trabajo individuales ✍ Lleva a cabo juntas eficientes ✍ Mide su efectividad de forma indirecta a través de su influencia en otros ✍ Argumenta, decide y delega. 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Roles de liderazgo compartidos ✍ Responsabilidad individual y mutua ✍ Propósito específico de equipo desarrollado por él mismo. ✍ Productos de trabajo colectivos ✍ Fomenta juntas de discusión abiertas y de solución activa de problemas ✍ Mira el desempeño directamente evaluando los productos de trabajo colectivos ✍ Argumenta, decide y realiza el trabajo real en forma conjunta

- ≈ Equipo y buen desempeño son inseparables.
- ≈ El equipo precisa tanto de la responsabilidad individual como la mutua.
- ≈ El equipo desarrolla dirección, ímpetu y compromiso fuerte con un enfoque común.

¹¹⁶ COCA-COLA “integración Y desarrollo de actitudes frente al cambio”. México, D.F. Marzo 1998 pag. 10

REQUISITOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

El objetivo del trabajo en equipo es hacer surgir la sinergia o asociación para lograr el objetivo entre los integrantes, lo que expresa la capacidad de encontrar una forma de hacer las cosas que vaya más lejos de lo que sabe, puede o propone, cada uno de sus miembros.

En cuanto al sentimiento de formar parte de un equipo, la mejor definición que he conocido es la de un jugador de fútbol americano: se que pertenezco a un equipo cuando no tengo que cuidarme por quién me ataca por cualquier lado que no veo, porque sé que allí habrá siempre un compañero que hará lo necesario para protegerme. Si reflexionamos sobre este mensaje, nos damos cuenta que su base está en la confianza en dos aspectos: 1 en la disposición de ellos de hacer todo lo que esté a su alcance para protegerlo, y 2 en su capacidad para realizar las acciones efectivas para lograrlo.

Un ejemplo típico para el trabajo en equipo es aquél en que un miembro del equipo dice en un momento: me parece que lo que podemos hacer es esto. Esta idea despierta la imaginación de otro de los integrantes, quien dice; tiene razón, y no solo podemos hacer eso, sino también eso otro.. Esta nueva solución se le ocurrió gracias a la idea previa del compañero. En general, el trabajo en equipo es el proceso en que la idea o la acción que surge de uno de los componentes del equipo es recogida por otro para ampliarla y llegar a resultados que pudieran ser impensables al momento en que se inicia el proceso.

De nuevo, la reflexión sobre las bases en que se apoya la sinergia nos muestra que es, fundamentalmente, confianza entre cada uno de los integrantes en que cada uno de los otros tiene la disposición y la habilidad para colaborar ¿Es posible cultivar esa confianza que cree un trabajo en equipo eficaz? _____

Stephen Covey, en su excelente libro *Los 7 hábitos de la Gente Eficaz*, dice que ella es la consecuencia de la acción continuada de cada miembro con los demás, en dos grandes vertientes: la consideración por el otro y el coraje para hacer respetar su propio valor. Para ello los siguientes tipos de acciones o "depósitos en la cuenta bancaria emocional"¹¹⁷

Respeto a la individualidad esto es reconocer y aceptar el derecho que tiene cada uno a ser diferente de los demás, lo que implica tener reacciones diferentes ante los mismos estímulos. La aceptación de estas diferencias crea la grata sensación de ser comprendido y respetado.

¹¹⁷ COCA-COLA "integración Y desarrollo de actitudes frente al cambio". México, D.F. Marzo 1998 pag. 20

Cuidar las pequeñas cosas, hasta los hombres más rudos son sensibles al significado de algunas acciones, o aun gestos que a los que los hace le pueden parecer insignificantes, pero que al que los recibe e parecen vitales. Si se cuida de hacer las pequeñas cosas que son interpretadas con un acto de consideración, se obtiene una gran disposición a la acción conjunta y leal.

Mantener los compromisos: no importa si el incumplimiento de lo prometido proviene del olvido, descuido o decisión de no cumplirlo. El mensaje que se envía y que entiende el afectado es siempre el mismo: ¡no me interesas!. En cambio, mantenerlos se entiende siempre y claramente como expresión de interés y de respeto, más aún si su cumplimiento se hizo en circunstancias difíciles o adversas.

Aclarar las expectativas: Una de las fuentes más comunes de insatisfacción diferencia de expectativas que tiene cada uno de los participantes en una acción común. El entusiasmo que cada uno pone las acciones que 'desarrolla siempre esta inspirado en su visualización de lo que el resultado le preocupará. Si esa retribución es muy diferente de lo esperado, será inevitable la frustración y aun el resentimiento, con la consiguiente pérdida de credibilidad para acciones futuras. Por el contrario, la aclaración al inicio de las consecuencias que traerán las acciones emprendidas, hará que no haya sorpresas y, por tanto, cada quién tendrá la sensación de dominio de lo que está ocurriendo.

Disculpase cuando se hace un giro: Los seres humanos están dispuestos a perdonar errores, pero no la soberbia. Una disculpa sincera y oportuna puede devolver la credibilidad, lo que nunca se logrará con arrogancia ni con terquedad.

Estas son las condiciones para que los demás se sientan considerados pero no se puede olvidar que tan importante como eso es tener coraje para hacerse respetar de los demás. Para ello Covey recuerda la enseñanza de los griegos¹¹⁸

Ethos: es la raíz del concepto moderno y ética de esto es, de comportamiento basado en principios, particularmente los de respeto a los demás. El Ethos es el resumen de nuestra historia personal en los aspectos **éticos**

Pathos: es la raíz del concepto moderno de empatía, esto es, de la capacidad para comprender los puntos de vista de los demás. Revela, por tanto, la historia que hemos tenido en ese sentido. En este aspecto es importante hacer notar que cada vez que se falta a las leyes de Amor, la persona afectada pierde la confianza y adopta conductas defensivas o de revancha.

Logos: es la raíz del concepto de lógica, esto es, de la capacidad de razonar sobre las virtudes y defectos de cada propuesta. Sin embargo, este razonamiento

¹¹⁸ COCA-COLA "integración Y desarrollo de actitudes frente al cambio". México, D.F. Marzo 1998 pag.22

*solo será recibido con interés si la persona ha hecho previamente un suficiente acopio de Ethos y de Pathos.*¹¹⁹

Lo anterior demuestra por qué no hay futuro en el trabajo en equipo en que alguien llega con pretensiones de tener una "visión muy superior" a la de los demás. **Los resultados valiosos solo pueden ser alcanzados por personas maduras con un gran equilibrio entre el respeto que siente por los demás y el respeto que sienten por sí mismos.**

De acuerdo a las actividades que se van realizando la Ley de Abundancia aparece clara si se analiza lo que ocurriría si ella no existiera:

En efecto, si cada integrante del equipo que espera obtener para sí un monto determinado de producto como fruto de su trabajo, no confía en que el producto del trabajo de grupo será suficiente para todos, tratará de asegurar su parte a través de la actitud GANO / PIERDES, sin importarle el saldo del producto que quedará para los demás.

No es difícil imaginar que en ese juego de intereses egoístas será imposible que aflore la cooperación auténtica o la empatía de la comunicación.

Es claro que si existen personas que imponen dentro de su área laboral, es imposible conseguir que haya un trabajo en equipo, y principalmente un desarrollo integral entre las personas que laboran dentro de la empresa para que así, la empresa misma tenga un crecimiento más productivo y eficiente.

Por lo tanto es importante que si queremos tener trabajo en equipo, es condición necesaria que previamente se desarrolle a cada uno de los integrantes para que pase de la condición de dependientes a *independientes*, esto es, a persona que sabe que tiene valores únicos que nadie en el mundo puede duplicar y que participa en este trabajo en equipo para unir fortalezas y compensar debilidades en una acción libre y de mutua confianza.

Al decir de Conny Méndez, Dios sería perverso si hubiera creado seres humanos que erraran por el mundo sin razón ni destino. Por eso los que creemos que Es Bueno, tenemos que pensar que el crear a cada uno, le asignó una misión específica en la vida y, consecuentemente, lo debe haber dotado de todas las capacidades necesarias para cumplirla. De aquí que cada uno tenga habilidades e inhabilidades diferentes de todos los demás y que el papel de cada uno *no* es crearse una misión, sino descubrirla, lo que le permitirá desarrollar el potencial de habiliddes que solo él tiene.

¹¹⁹ COCA-COLA "integración Y desarrollo de actitudes frente al cambio". México, D.F. Marzo 1998 pag. 22

Por eso es que de acuerdo a la Libre "Cresting Excellence 1985"

...Nunca alcanzaremos la excelencia limitando a otros. La única forma de alcanzarla es identificar lo que tenemos diferente a los demás y eso, desarrollarlo.

Solo cuando cada uno de los miembros de una empresa haya alcanzado su independencia, podrá tener relación interdependiente con los demás. Solo en ellas es posible alcanzar el fin común, que hace que la solución que pueda alcanzar el grupo no sea la de ninguno de sus integrantes, sino una superior que surge de la integración de los puntos de vista de todos, no como una simple suma, sino como la elevación a potencia de los aportes de uno. Esto es *fruto no solo del mutuo respeto, sino de la valoración y de la confianza que exista entre todos sus integrantes*.

Hay que tener cuidado en la forma de formar parte de un equipo de trabajo ya que de acuerdo a la experiencia y reflexión reafirma que su condición democrática es, en lo que se refiere a su eficiencia, una condición necesaria y valiosa, pero también nos advierte que, por si sola, no es una condición suficiente, es decir, que no asegura que se alcanzarán los resultados esperados.

Una manera para asegurar el éxito del trabajo en equipo es el grado de participación que tienen los integrantes para abordar la tarea encomendada. En este aspecto tiene plena validez el aforismo popular de "pastelero a tus pasteles", o si se prefiere, sigue siendo válida la afirmación evangélica: "nadie puede dar lo que no tiene". Recordar que cada miembro debe conocer las materias sustantivas que va a abordar el equipo de trabajo, es solo una parte de la verdad. La otra es que una condición aún más importante, es el grado de *independencia* de criterio que haya logrado desarrollar cada uno.

Es importante volver a mencionar el desarrollo de los miembros de un equipo de trabajo, ya que si no se han desarrollado, no podrán ser miembros activos de la exploración, análisis y mucho menos de decisiones que se tomen dentro de ese equipo. Es bueno tener personas a nuestro alrededor que piensen diferente a uno, porque "si en un grupo de trabajo dos personas tienen siempre las mismas opiniones, una de las dos sobra" porque ¿qué ventaja tiene que participen en el grupo?.

Este cuestionamiento nos lleva a determinar que para poder ser parte activa de un grupo de trabajo es bueno ser participativo, independiente, etc., y así omitir las manos de jefes o especialistas dentro de su propia área de trabajo para poder planear, investigar y principalmente tomar decisiones. Ello implica que el trabajo en equipo solo se justifica si podemos asegurar que surgirá la oportunidad de llegar a nuestro objetivo común, que es la única forma en que el producto que se obtenga sea claramente superior al que pueda producir uno, dos o tres especialistas. La condición para que surja la sinergia no es otra que la independencia de criterio de cada uno de los participantes.

INDEPENDENCIA

Hay que tomar en cuenta que, cuando nos piden una opinión sobre algún trabajo, es bueno quitarnos de la cabeza que somos más que esa persona que nos está pidiendo ese favor, y principalmente que no es un rival el que nos habla, sino un compañero que pertenece al mismo equipo de trabajo.

Por eso es importante que hagamos una evaluación interna de lo *que es* nuestro trabajo, del *cómo es*, y principalmente una evaluación de que actividades son más accesibles para nosotros y cuales nos cuestan más trabajo aunque no sean imposibles. Estos reconocimientos sistemáticos del trabajo son el único camino para que cada uno de nosotros comprobemos lo valioso de los conocimientos que tenemos y del servicio que prestamos a los demás, lo que a su vez, es la condición básica para adquirir lo que se llama la "propiedad de empleo", que es la seguridad íntima de que no estamos en el lugar que tenemos por el favor de otros, sino porque somos unos especialistas respetables en lo que hacemos.

Solamente si logramos hacer este tipo de evaluación en nuestras actividades sin preponderancia, podemos pertenecer a un equipo de trabajo que tiene razonables expectativas, las cuales pueden producir resultados mucho más altos que sus costos de operación.

NIVELES DE INTEGRACIÓN Y SU IMPACTO EN EL EQUIPO.

Podemos distinguir fases o etapas en el proceso de integración del equipo, a continuación señalamos las que resultan más representativas:

INDIVIDUALISTAS: Preocupación por cual será su ubicación dentro del equipo:

- Aceptación
- Beneficios
- Status e influencia

IDENTIFICACIÓN: Aceptación de los miembros entre sí, creación inicial de subgrupos y pequeños bloques.

INTEGRACIÓN: Participantes enfocados a los objetivos comunes, sensación de satisfacción de necesidades en función de logros, límites del grupo claros y transparentes

AFLOJAMIENTO: Rutina, apatía, desinterés y retiro de algunos miembros pronostican el fin del ciclo de un grupo.¹²⁰

¹²⁰ COCA-COLA "La integración y desarrollo de actitudes frente al cambio". México, D.F.. Marzo 1998. pag. 11

BIBLIOGRAFÍA

COCA-COLA “Integración y desarrollo de actitudes frente al cambio”.
México, D. F. Marzo 1998

EDUCACIÓN ESTRATÉGICA. Trabajo en equipo como agente promotor de la
calidad en el servicio” pág. 16-19

STPS “Trabajo en equipo de la STPS”. 1996-2000. México: Dirección General de
Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo, Mayo 1998.

ANEXOS

ANEXO 1

LA AVENIDA COMPLICADA

En está "Avenida Complicada", hay 5 casas numeradas del 801 - 803 - 805 - 807 - 809 de izquierda a derecha. Cada casa se caracteriza por un color diferente por un coche de una marca diferente, por una bebida preferida y por un animal doméstico distinto en cada casa. Las informaciones que posibilitan la solución son:

- » Las 5 casas están localizadas en la misma avenida y en la misma acera
- » El mexicano vive en la casa roja
- » El peruano tiene un coche Mercedes
- » El argentino tiene un cachorro
- » El chileno bebe coca - cola
- » Los conejos están a la misma distancia del Cadillac que de la cerveza
- » El gato no bebe café, ni habita en la casa azul
- » En la casa verde se bebe whisky
- » La vaca es vecina de la casa donde se bebe coca - cola
- » La casa verde tiene como vecina a su derecha la casa gris
- » El peruano y el argentino son vecinos
- » El propietario del Volkswagen cría conejos
- » El Chevrolet pertenece a la casa roja
- » Se bebe pepsi - cola en la casa tercera
- » El brasileño es vecino de la casa azul
- » El propietario del Ford bebe cerveza
- » El propietario de la vaca es vecino del dueño del Cadillac
- » El propietario del Chevrolet es vecino del dueño del caballo

	1	2	3	4	5
Color					
Coche					
Bebida					
Animal					
Propietario					



ANEXO 2

CARRERA DE COCHES

Hay ocho coches de marcas y colores diferentes, que están alineados para salir en carrera. Hay que establecer el orden en que están dispuestos, basándose en las siguientes informaciones.

1. El Ferrari está entre los coches rojo y ceniza.
 2. El coche ceniza está a la izquierda del Lotus.
 3. El McLaren es el segundo a la izquierda del Ferrari y el primero a la derecha del coche azul
 4. El Tyrrell no tiene ningún coche a su derecha y está a continuación del coche negro.
 5. El coche negro está entre el Tyrrell y el coche amarillo.
 6. El Shadow no tiene ningún coche a su izquierda; y está a la izquierda del coche verde.
 7. A la derecha del coche verde está el March.
 8. El Lotus es el segundo a la derecha del coche crema y el segundo a la izquierda del coche marrón.
 9. El Lola es el segundo a la izquierda del Iso.
-



COLOR _____ MARCA _____



COLOR _____ MARCA _____



COLOR _____ MARCA _____



COLOR _____ MARCA _____



COLOR _____ MARCA _____



COLOR _____ MARCA _____



COLOR _____ MARCA _____



COLOR _____ MARCA _____

ANEXO 3

LA HIJA DEL COMERCIANTE

"Hace años un comerciante londinense era deudor de una gran cantidad de dinero a una persona que le había hecho un préstamo. Este último se enamoró de Joven y bella hija del comerciante. Y le propuso un acuerdo: le cancelaría la deuda si llegaba a casarse con su hija. Tanto el comerciante como su hija quedaron espantados pues no lo querían.

El prestamista propuso que dejaran la solución del caso a la Providencia. Sugirió que pusieran una piedra blanca y otra negra dentro de una bolsa de dinero vacía; la joven debería de sacar una de las dos piedras de la bolsa. Si sacaba la piedra negra se convertía sin mas en su esposa y quedaba cancelada la deuda del padre. Si sacaba la blanca, se quedaba con su padre y también quedaba cancelada la deuda. Si no aceptaba este juego providencial, el padre iría a la cárcel y la hija moriría de hambre.

Aunque obligados por la situación, el comerciante y su hija aceptaron. Salieron a un camino al jardín que estaba lleno de piedras. El prestamista se agachó para las dos piedras y con habilidad logró meter dos piedras negras en la bolsa. La joven cayó en la cuenta de la estratagema. Entonces, el prestamista pidió a la joven que sacara la piedra que iba decidir tanto su suerte como la de su padre".

Se trata en este punto, de que el grupo de con la solución que encontró la joven para poder quedarse en compañía de su padre y que le fuera cancelada la deuda.

ANEXO 4

LA HISTORIA:

Un comerciante acaba de encender la luz de su tienda de calzados cuando aparece un hombre pidiendo dinero. El propietario abre una máquina registradora. El contenido de la máquina registradora es retirado y el hombre sale corriendo. Inmediatamente se avisa a un miembro de la policía.

Contesta según sea su punto de vista verdadero (V); falso (F) o quién sabe (?)

1. En cuanto el propietario encendió la luz de su tienda de calzado, llegó un hombre	V	F	?
2. El ladrón fue un hombre	V	F	?
3. El hombre no pidió dinero	V	F	?
4. El que abrió la máquina registradora fue el propietario	V	F	?
5. El propietario de la tienda de calzado retiró el contenido de la máquina registradora y salió corriendo	V	F	?

MANUAL DEL INSTRUCTOR
TRABAJO EN EQUIPO



RECOMENDACIONES:

ANTES DE COMENZAR EL CURSO, REVISE CON
ATENCIÓN CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES PARA
LOGRAR EL OBJETIVO QUE NOS PLANTEAMOS

OBJETIVO

LOS PARTICIPANTES DESCUBRIRÁN LOS BENEFICIOS DE TRABAJAR EN EQUIPO PARA LA OBTENCIÓN DE MEJORES RESULTADOS DENTRO DE SU ÁREA DE TRABAJO



PRESENTACIÓN DEL CURSO

EL ELEMENTO HUMANO ES EL QUE NOS PERMITE PODER REALIZAR TRABAJOS EN EQUIPO, POR LA DINÁMICA QUE DESARROLLAN, EL CLIMA LABORAL Y CULTURAL, LA LEALTAD HACIA SUS PROPIAS ACTIVIDADES Y DE MUCHOS ASPECTOS DE LOS CUALES DEPENDE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PERSONALES Y DE LA EMPRESA..

POR ELLO SE TOMA EN CUENTA AL INDIVIDUO DE MANERA INDIVIDUAL Y SU CONTEXTO, EL CONTROL QUE OBTENDREMOS DE LOS RESULTADOS NO SERÁ EL MISMO, PERO SIN EMBARGO CUANDO SE SUMAN LAS VOLUNTADES Y ESFUERZOS DE UN GRUPO DE PERSONAS, PODREMOS CONCRETAR PLANEA O ACCIONES EN EL CUAL TODOS PARTICIPEN Y SEAN AUTOCRITICADOS. LO QUE CADA UNO CONOZCA DE SÍ MISMO, DE SUS FUERZAS Y DEBILIDADES, SERÁ EL TÉCNICO PARA PARTICIPAR CON LAS OTRAS PERSONAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA VISIÓN CONJUNTO O UN OBJETIVO COMÚN.

CADA ELEMENTO QUE VAMOS DESCUBRIENDO ES UN POTENCIAL EN EL CUÁL SOLO ESTARÁ LA GENTE QUE ESTÁ APTA PARA, ASUMIR CUALQUIER RETO Y QUE SEA CAPAZ DE SUPERAR CUALQUIERA DE SUS LÍMITES PARA SER MEJOR CADA DÍA.

POR ESO ES QUE DENTRO DE NUESTRO CURSO DE TRABAJO EN EQUIPO, DESCUBRIREMOS ALGUNOS POTENCIALES QUE LOS MISMOS PARTICIPANTES IRÁN DESCUBRIENDO PARA. PODER PONERLOS EN PRÁCTICA Y SER MEJORES CADA DÍA EN SU VIDA COTIDIANA Y LABORAL.

PROGRAMA OPERATIVO DEL CURSO
TRABAJO EN EQUIPO

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
1	Presentación de participante e instructor.	Los participantes y el instructor comenzarán a conocerse..	El más pequeño de tus detalles da confianza para trabajar mejor.	Los animales	Rotafolio, colores, diurex, marca texto, lapices, revistas	Inicial	60 min.
1	Presentación del objetivo	Descubrirán que la unificación de criterio nos hace llegar siempre a donde queremos.	La mejor forma de llegar a nuestro objetivo es trabajando en equipo.	Había un navío cargado de?	Objeto mediano, gis, pizarrón o rotafolio.	Observación	30 min.
1	Crear un buen ambiente de trabajo	Evaluarán el desempeño laboral.	El respeto al derecho ajeno es la paz.	Lo positivo y lo negativo	5 rotafolios, 10 plumones, diurex	Observación	25 min.
2	Las estatuas	Los participantes descubrirán que el unificar criterios no es tan fácil pero se puede lograr.	Hablamos claro, trabajamos mejor.	Las estatuas		Observación	35 min.
2	La imagen escondida	Evaluarán que tan efectiva es su comunicación para no cometer errores.	La comunicación es nuestra mejor arma para salir adelante juntos.	De qué se trata	Diurex, 2 rotafolio, plumones, 2 mascadas.	Observación	40 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
2	La mímica	Descubrirán que no es correcto concluir las cosas sin saber lo que es en realidad	Enjuiciar sin tener la certeza de la realidad nos trae conflictos.	Yo lo miro así	Libro, pluma, taza.	Observación	20 min.
2	La mala comunicación	Los participantes evaluarán que tan abiertos y claros son para transmitir un mensaje.	Hablar claro y con sinceridad nos da sabiduría	La mala comunicación		Observación	20 min.
3	Los roles	Los participantes evaluarán su propio rol dentro de sus actividades cotidianas.	Respétame que yo te respetare.	El juego de roles	Tarjetas	Observación	60 min.
3	El decir NO ó SI	Evaluarán su propia manera de reaccionar ante situaciones cotidianas.	Crecer juntos	El si y el no.	Dulces, separadores, lapices, plumas.	Observación	30 min.
3	El respeto	Descubrirán que tanto respetan la individualidad de sus compañeros	El valor de los demás es igual que el mío.	Respeto a la individualidad	Lectura de Thomas Gordon	Observación	25 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
4	Relaciones interpersonales	Descubrirán que tan importante es compartir las propias expectativas para obtener los resultados en conjunto.	El escuchar y el hablar dan vida y paz.	Complemento de dichos	30 dichos	Observación	35 min.
4	La comprensión	Los participantes descubrirán que tan comprensivos son con los que los rodean.	Cuando comprendemos fácilmente somos comprendidos	El comprender al otro	Una bolsa de plástico y 15 tarjetas en blanco	Observación	65 min.
4	Que queda de la comunicación	Los participantes evaluarán lo visto con respeto a la comunicación	Aprendamos a escuchar y a ser escuchados	Que queda	30 hojas blancas	Intermedia	20 min.
5	El hacer por el hacer	Los participantes descubrirán que tan importante es hacer las cosas por interés y no por obligación.	El hacer las cosas bien para no afectar a nuestros propios compañeros.	El billar	30 hojas blancas, 2 pritt, 2 juegos de colores, 4 cartulinas, 2 diurex.	Observación	50 min.
5	La organización	Descubrirán que tan abiertos están ante las tareas que se les encomienda	El estar abierto a la critica nos puede llevar a mejorar cada día.	La organización	3 bolsas de plástico con tijeras, pritt, goma 2 cartulinas, 10 hojas blancas, plumones, diurex y colores cada una, dulces, separadores lapices para premiar.	Observación	45 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
5	La integración grupal	Evaluarán su manera de trabajar con los demás.	Todos tenemos el mismo valor.	La integración	6 tarjetas	Observación	25 min.
6	El mejor postor	Evaluarán que tan dispuestos están para obtener sus propias metas.	De acuerdo a la lucha será el éxito.	La subasta	Un corazón de papel lustre	Observación	60 min.
6	La pregunta	Los participantes evaluarán cuanto son capaces de preguntar para buscar mejorar.	Obtiene menores triunfos el que calla que el que pregunta para buscar mejorar	La pregunta	Figura 1 y 2	Observación	40 min.
6	En el pedir esta el dar	Evaluarán que tan correctas son sus maneras de dirigirse ante los demás.	En el pedir esta el dar.	El ponerse de pie		Observación	20 min.
7	Todos somos importantes	Descubrirán la importancia de las piezas en su propia empresa	Tan importantes eres tú como yo	Todos somos importantes	6 juegos del rompecabezas, 6 bolsas	Observación	40 min.
7	Hagamos la actividad	Los participantes descubrirán que hasta en las cosas más sencillas se encuentra el éxito	El éxito está asegurado para todos	La reconstrucción	Dulces, lápices, separadores, diurex, plumones, 10 revistas, 5 pritt, 50 hojas blancas, tarjetas	Observación	70 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
8	La eficiencia	Descubrirán que toda su persona es importante para realizar el trabajo diario	Tu imaginación, tú creatividad y tú criterio son tan importantes como el de los demás	La eficiencia	Lectura "Carrera de Coches"	Observación	60 min.
8	La participación	Los participantes descubrirán que cuando hablan siempre hay alguien que los escucha	Tú opinión es importante simplemente porque eres parte del equipo de trabajo	Participación en grupo	Lectura anexo 4 "La hija del comerciante"	Observación	55 min.
9	El problema de la avenida	Evaluarán su disposición para escuchar y trabajar en equipo para triunfar	Lo que obtengamos no es esfuerzo de uno solamente sino de todos	La avenida complicada	Opcional realizar las cinco casas con sus espacios correspondientes, lectura de "La avenida complicada"	Observación	70 min.
9	Las decisiones	Los participantes descubrirán que sus aportaciones pueden ser la diferencia	Un consenso a tiempo nos lleva al éxito seguro	Decisiones grupales	Lectura de "La Historia"	Observación	45 min.
10	Parte del equipo	Evaluarán su propia participación dentro de su equipo de trabajo	No olvides ser parte del equipo	El rompecabezas	5 juegos del rompecabezas con tres piezas falsas cada uno.	Observación	60 min.




SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
10	Lo que pienso	Descubrirán que o importa el cómo lo digas sino cómo es interpretada tu opinión	Hablemos y con madurez escuchamos	Lo que pienso	30 tarjetas	Final	40 min.
10	La evaluación	Los participantes podrán dar su punto de vista de lo vivido durante el curso	Trabajando en equipo es más fácil llegar a donde queremos	Hablemos		Final	20 min.

Objetivo:






Los participantes y el instructor comenzarán a conocerse para que sus relaciones interpersonales faciliten el desenvolvimiento dentro del curso.

Tiempo 60 min.

LOS ANIMALES

-  Ponga en el pizarrón su nombre completo
-  Ahora amablemente, pida a los participantes que cada uno diga su nombre y algún animal
-  Coloque en el pizarrón un rotafolio con una lista de animales terrestres, marinos y aéreos para que los participantes escojan uno cada uno sin repetirlos.

TERRESTRES	MARINOS	AÉREOS
Elefante	Ballena	Águila
Gorila	Delfín	Cotorro
Pantera	tiburón	Canario
Tigre	Salmón	Gallina
Perro	Camarón	'Pato
Gato	Pulpo	Cisne
Serpiente	Mojarra	Pato silvestre
Oso gris	Sierra	Avestruz
Salamandra	Robalo	Flamingo
Boa	Guachinango	Cuervo

-  Vaya eliminando con un tache o una línea horizontal para que no se confundan.
 -  Pida a los participantes que busquen a los de su equipo y que coloquen en grupo (los terrestres con los terrestres, los marinos con los marinos, y los aéreos con los aéreos).
 -  Entrégueles al equipo de los marinos 3 cartulinas, 2 colores, al de los terrestres 3 juegos de colores, 3 diurex, los aéreos 3 marca textos, 3 lápices y revistas
 -  Indíqueles que deben realizar un cuento en 30 minutos y que al terminar, deben presentarlo por equipo a todo el grupo.
 -  Al termino del tiempo. Pida Al equipo de los marinos que pase a colocar su trabajo y que nos digan cual es el nombre de las personas que formaron su equipo y que fue lo que hizo cada uno. Después pida lo mismo a los equipos de terrestre y aéreo con las mismas indicaciones.
-

CIERRE:

Si nos damos cuenta, no todos tenemos los mismos gustos y habilidades, por ello, "trabajar en equipo es trabajar mejor" y no importa que no seamos amigos, pues un amigo es más que un compañero. Y EL MÁS PEQUEÑO DE TUS DETALLES DA CONFIANZA PARA TRABAJAR MEJOR.

Objetivo:

Descubrirán que la unificación de criterios nos hacen llegar siempre a donde queremos

Tiempo 30 min.

HABÍA UN NAVIO UN NAVÍO CARGADO DE...

- ≈ Coloque en el pizarrón las siguientes preguntas:
- ≈ ¿Qué es lo que espera del curso? ¿Qué cree que pasará? Evitará repetir las preguntas en el transcurso de la técnica.
- ≈ Tenga a la mano una pelota, una bola de unicel, o cualquier objeto mediano.
- ≈ Torne el objeto mediano y muéstrelo a todo el grupo, hágales la indicación de que se coloquen en posición como círculo ó en "u" para tener visibilidad de todos sus compañeros.
- ≈ Dirigiendo el objeto mediano a cualquier participante diga: "Había un avio, avio, cargado de..." y pregúntele ¿Qué espera del curso? ¿Qué cree que pasara?.
- ≈ Hágale la indicación que repitiendo "había un avio, avio cargado de..." lance el objeto a otro participante y el que recibe debe contestar las preguntas que previamente ha colocado en el pizarrón.
- ≈ Aclare a los participantes que deben observar perfectamente a quien ha recibido el objeto para no repetir participantes

CIERRE

Escoja las aportaciones mas relacionada al objetivo para que así concrete de lo que se verá en el curso, ya que, LA MEJOR FORMA DE LLEGAR A NUESTRO OBJETIVO ES TRABAJANDO EN EQUIPO.

Objetivo:
Evaluarán el desempeño laboral.

Tiempo 25 min.

LO POSITIVO Y LO NEGATIVO

- Solicite a los participantes que se enumeren del 1 al 5 y que se vayan agrupando.
- Entregue a cada equipo: 1 hoja de rotafolio, y 2 plumones. indique que tienen 10 minutos para que en equipo, discutan y escriban en el rotafolio 5 aspectos positivos y 5 negativos que consideren estén dentro de su vida laboral.
- Al concluir el tiempo pídale que coloquen su rotafolio al frente.
- Teniendo todos los rotafolios en el pizarrón, comience a ver si existen aspectos positivos iguales en los rotafolios cuestione al grupo en general porque consideran que es un aspecto positivo. (los repetidos).
- Continúe con el reto de los aspectos positivos con la misma revisión y pregunta del por qué consideran que fuera positivo.
- Al concluir con los aspectos positivos, haga lo mismo con los aspectos negativos.

CIERRE

Todos los aspectos nos llevan a evaluar el respeto a los demás y a nosotros mismos pues debemos cumplir con las reglas de la vida dentro de nuestra área de trabajo. Por eso nunca hay que olvidar que "EL RESPETO AL DERECHO AJENO ES LA PAZ" ya que mi libertad comienza cuando termina la de mi compañero y si me respeto, comenzare a respetar a mi compañero.

Objetivo:

Los participantes descubrirán que el unificar criterios no es tan fácil pero se puede lograr

Tiempo 20 min.

LAS ESTATUAS

Comience la actividad diciendo:

- ◆ "La comunicación es una de las tareas del ser humano más importante e independiente para poder obtener los resultados que queremos de manera individual pero en ocasiones nuestra falta de profesionalismo nos lleva a cometer el error de callar y ese no es el caso por eso..."
- ◆ Diríjase a algún participante y pídale que se ponga de pie frente al grupo, ahora de las siguientes indicaciones:
- ◆ Deberá escoger a uno o varios de sus compañeros que se encuentran sentados para que por medio de estatuas nos dé una definición de lo que para usted es la comunicación. Aclarando que las estatuas deberá colocarlas como él crea conveniente para que todos entendamos la definición y que las estatuas no podrás moverse por ningún motivo.
- ◆ Cuando el participante crea que ya haya terminado, pida a otros compañeros que comenten lo que para ellos significa lo que están observando en las estatuas.
- ◆ Una vez que hayan dado su punto de vista pida al que coloco las estatuas, nos comente como fue su definición y él por qué coloco de esa manera a sus estatuas.
- ◆ Cuando este haya terminado, pregunte a otro participante si considera que a esa definición que el compañero nos dio le falta algo o le sobro; si opina algún cambio, pida que pase a componer la definición según sea su concepto y que las estatuas pueden ser movidas; aumentar personas o quitar.
- ◆ Vuelva a pedir la opinión del resto del grupo de cual es la definición y cuando concluyan pida al que participo que nos dé su punto.de vista y él por qué colocó de esa manera a las estatuas
- ◆ Pida solamente dos participantes más con la misma y técnica para que puedan llegar a un consenso de lo que es la comunicación.
- ◆ Cuando la mayoría este de acuerdo con la definición que se presente, pida a alguno de los participantes que nos dé una reseña de cómo fue el principio de la técnica y que fue lo que nos ayudo a poder concluirlo.

CIERRE

Como hemos visto la mayoría de nosotros tiene una definición distinta y por eso es que en ocasiones nos es difícil poder encontrar la importancia de la "comunicación", pero nunca hay que olvidar que ... cuando HABLAMOS CLARO TRABAJAMOS MEJOR.

Objetivo:

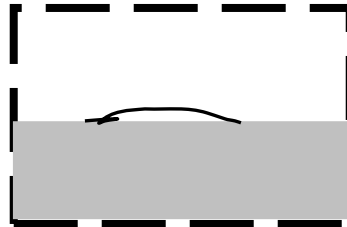
Evaluarán que tan efectiva es su comunicación para no cometer errores.

TIEMPO: 35 min.

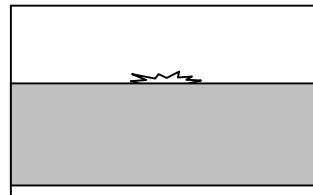
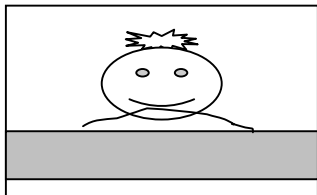
DE QUE SE TRATA

- √ Prepare previamente 2 rotafolios, 1 diurex, 2 plumones, 2 mascarada para cubrir los ojos.
- √ Coloque un rotafolio al frente
- √ Solicite la participación de dos personas; pida que se coloquen en la parte de atrás de salón.
- √ Entregue a otras dos personas las mascaradas y pida que se las coloquen a las personas que están paradas.
- √ Cuando tengan tapados los ojos, pida a. una tercera persona que pase junto a usted para darle las indicaciones.
- √ Indique al participante que deberá hacer un pequeño dibujo en la parte inferior del rotafolio, dejando espacio para las que se encuentran de pie.

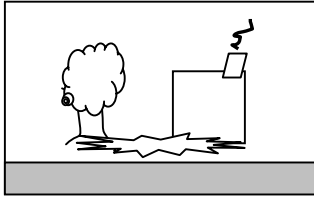
Ejemplo:



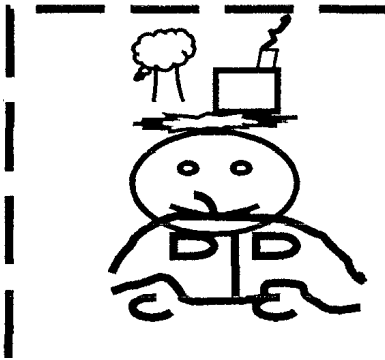
- √ Una vez realizado el dibujo, cúbralo con el otro rotafolio para que pase el segundo participante no lo vea, dejando solamente la parte superior del dibujo.
- √ Solicite a una de las personas que tapo los ojos que descubra cualquiera de los que se encuentran en la parte de atrás.
- √ Una vez que se encuentre frente a usted y que vea el rotafolio, pídale que continúe el dibujo que su compañero comenzó.
- √ Dejando espacio para la otra persona.



- √ Cuando concluya su dibujo, vuelva a colocar el rotafolio dejando solamente la parte superior del dibujo y pida que retiren al último participante la mascada.
- √ Cuando se encuentre cerca de usted, pida que continúe el dibujo.



- √ Una vez concluido el último participante, pida que pase a su lugar y de las gracias a todos por su colaboración.
- √ Retire el rotafolio para que todos vean el dibujo completo.



- √ Pida a los participantes que estuvieron como observadores que den su punto de vista sobre el trabajo de sus compañeros sin hacer una crítica de como dibujen, ya que eso no tiene trascendencia
- √ Una vez concluidos sus comentarios, de los observadores, pida a los participantes que nos platiquen como se sintieron realizando esos dibujos.
- √ De oportunidad para que otros integrantes del grupo hagan sus comentarios.
- √ Una vez concluidas las participaciones pase al cierre.

CIERRE.

Lo que importa de este dibujo no es lo correcto o lo incorrecto, sino el que por falta de comunicación no existió un trabajo uniforme y el resultado es confuso, por ello es que es tan trascendente que cada uno de nosotros cuando pertenecemos a un área de trabajo nos permitamos poder comunicarnos con nuestros compañeros para así poder obtener un trabajo en conjunto con los mejores resultados y nunca hay que olvidar que **LA COMUNICACIÓN ES NUESTRA MEJOR ARMA PARA SALIR ADELANTE JUNTOS.**

Objetivo

Los participantes evaluarán su propio rol dentro de sus actividades cotidianas.

Tiempo 60 min.

EL JUEGO DE ROLES.

Prepare previamente unas tarjetas que digan.

ACTITUDES	OCUPACIÓN	FORMAS DE PENSAR
<ul style="list-style-type: none">• Individualista• Autoritario• Oportunista• Conchudo• Desesperado	<ul style="list-style-type: none">• Ama de casa• Telefonista• Obrero• Jefe• Secretaria (o)	<ul style="list-style-type: none">• Cristianismo• Ateo• Político• Revolucionario• Democrático

- ‡ Pida al grupo que se divida en grupo de 10 personas
 - ‡ Una vez integrados los equipos, pida que pase uno de cada equipo a recoger una tarjeta
 - ‡ Cuando todos tengan su tarjeta, indique que encontrarán cinco cosas que se convierten en papeles de la vida, en su forma de pensar, en sus ocupaciones cotidianas, profesionales o en sus actitudes.
 - ‡ Explique a los participantes que en esta actividad deberán de analizar diferentes actitudes y reacciones de situaciones o hechos concretos.
 - ‡ Aclare que deberán hacer una mini obra, y de igual manera que dos personas deberán realizarán un mismo papel así que todos tienen la misma participación.
 - ‡ Indique que tienen 10 minutos para ponerse de acuerdo en que papeles quieren jugar y cómo lo van a representar, con todo y diálogos.
 - ‡ Es importante que aclare que las actitudes y las reacciones de los personajes deben ser precisos y claros para que no haya duda, ya que solamente tienen 5 minutos para hacer su representación.
 - ‡ Una vez concluido el tiempo, pida a cualquiera de los equipos que se coloquen como lo planearon y si quieren que el resto del grupo de mueva de su lugar o que se queden ahí, comente que ellos son los que mandan en ese momento.
 - ‡ Cuando concluyan los cinco minutos solicite la participación de algunos compañeros de cómo vieron el trabajo de sus compañeros en cuanto al problema que plantearon o la situación, **no permita una crítica severa o de manera personal a alguno de los participantes.**
 - ‡ Pida a otro equipo que pase y tiene la misma libertad de mover o dejar como está al resto del grupo y de él espacio para la participación del resto del grupo.
 - ‡ De la oportunidad al tercer grupo con las mismas condiciones y el espacio de participación.
-

- | Una vez terminadas las tres representaciones, de las gracias a todos los compañeros y pídeles que pasen a su lugar y vuelva la atención hacia usted.
- | Pida la opinión de cómo se sintieron realizando un papel que no es el de cada uno y que fue lo que más les llamo la atención del resto de los papeles que fueron observados y principalmente.

CIERRE

Todos tenemos nuestra propia manera de comportarnos, de pensar y de enfrentarnos ante diferentes situaciones que vivimos a diario, pero hay que tener en cuenta que en ocasiones nosotros exigimos que las demás personas nos comprendan o que entiendan el por qué nos comportamos así y cuando se presenta la ocasión de nosotros comprender no lo entendemos y juzgamos, por eso es importante que así como exigimos un respeto, también nosotros debemos darlo porque RESPÉTAME QUE YO TÉ RESPETARÉ

Objetivo:

Evaluarán su propia manera de reaccionar ante situaciones cotidianas

Tiempo 35 min.

EL SI Y EL NO

- ≈ Tenga listo, dulce, lápices, separadores, etc. Para premiar.
- ≈ Tome a las dos personas que se encuentren más distraídas dentro del grupo para que sean sus observadores en la actividad.
- ≈ Divida al grupo en dos partes
- ≈ Cuando estén conjuntados los equipos, acérquese al equipo de la derecha e indíqueles que deberán pedir cosas, que puedan cumplirles sus compañeros de la izquierda.
- ≈ Después diríjase a los de la izquierda y haga la indicación que las cosas que les pidan sus compañeros de la derecha no se las concedan hasta que haga usted alguna señal (levantar la mano, sacar un pañuelo blanco, dar un aplauso, estornudar, etc.) especifique que señal hará para que comiencen a complacer a sus compañeros.
- ≈ De solamente 10 minutos para que a todo digan que No los de la izquierda y 5 para que cumplan con las peticiones.
- ≈ Una vez terminado el tiempo, vuelva acercarse a los de la derecha e indique que en esta ocasión deberán hacer las peticiones pero con una explicación de para que necesitan lo que piden.
- ≈ Regrese al equipo de la izquierda y divídalos a la mitad.
- ≈ Una vez dividido el equipo, a todos que deberán evaluar las peticiones de sus compañeros para cumplirlas y que el primero que la cumpla diciendo por qué lo hizo, ganará
- ≈ De solamente 15 minutos para que puedan hacer la actividad.
- ≈ Una vez concluido el tiempo, pida que pase a su lugar y de las gracias por la participación de todos.
- ≈ Cuando todos se encuentren en su lugar, pida que comenten cómo se sintieron durante la actividad y en sus distintos papeles que jugaron.
- ≈ Una vez que la mayoría ya aporte su comentario, pida a los observadores que den su punto de vista de lo que escucharon, vieron y sintieron.
- ≈ De las gracias a los observadores.

CIERRE

Muchas ocasiones no hacemos una evaluación de las cosas que nos piden o que hacemos y eso nos trae algunas complicaciones para poder realizar nuestro trabajo y más cuando se trata de un trabajo en conjunto con otra u otras personas, pues solo vemos por nosotros mismos y nos olvidamos que trabajamos con otras personas que pueden ayudarnos a agilizar nuestro trabajo. Por eso hay que saber en que momento decir un NO y en que momento aceptar las cosas siempre que nos proponen para así CRECER JUNTOS.

Objetivo:

Descubrirán que tanto respetan la individualidad de sus compañeros.

Tiempo 20 min.

RESPECTO A LA INDIVIDUALIDAD

- Indique a los participantes que dentro de su manual encontraran la lectura "*el respeto a la individualidad*" de Thomas Gordon
- Cuando todos tengan la lectura identificada, pida que hagan equipos de tres personas y comiencen a leerla.
- De solo 5 minutos para que puedan hacer la lectura.
- Al término del tiempo, pida que alguno de los equipos platiquen cual fue su expectativa al leer este escrito y que fue lo que le dejó.
- Deje que la mayoría de los participantes participen con su punto de vista aceptando lo bueno, lo malo y lo inesperado, ya que encontraremos a personas ya que encontraremos a personas que consideren que su individualidad es alterada.

CIERRE

Nunca pensemos que nuestra individualidad es solo nuestra porque siempre dependemos de otras personas y estas a su vez dependen de nosotros, por ello, nuestra relación tiene que ser lo suficientemente saludable para que en ella cada uno de nosotros nos esforcemos a ser mejores cada día sin olvidar que **EL VALOR DE LOS DEMÁS ES IGUAL QUE ÉL MIÓ**. Deje de tarea que lean "eres el resultado de ti mismo para que puedan entender mejor su conclusión.

Objetivo:

Descubrirán que tan importante es compartir las propias expectativas para obtener los resultados en conjunto

Tiempo 35 min.

COMPLEMENTOS DE DICHOS

- Realice 15 y divídalos a la mitad.

El que no corre	vuela
El que nace para tamal	Del cielo le caen las hojas
El que por su gusto es buey	Hasta la conyunta lame
Cae más rápido un hablador	Que un cojo
Si no vez burro ensillado	No se te antoja viaje
Árbol que nace torcido	Jamás su rama endereza
En la casa del jabonero	El que no cae resbala

Perro que ladra	No muerde
Mucho ayuda	El que no estorba
El que nace para maceta	Del corredor no pasa
No tiene la culpa el indio	Si no el que lo hace compadre
Cría cuervos	Y te sacaran los ojos
Camarón que se duerme	Se lo lleva la corriente
Al que madruga	Dios lo ayuda
El que por su gusto muere	Hasta la muerte le sabe

- Una vez hechos todos los dichos, colóquelos dentro de una bolsa de plástico para entregárselos a cada participante.
- Indique a los participantes que deben tomar un papel por persona para poder buscar a su compañero de dicho, esto es, que deberán
- buscar el complemento del dicho que les toco a cada uno, y deben ir a buscar un lugar cómodo para trabajar
- De 5 minutos solamente, si al termino de este todavía hay parejas que NO han encontrado a su compañero, de 2 minutos más.
- Una vez ubicados los participantes en sus lugares, pida que los que se encuentran en la derecha compartan con su pareja sus propias expectativas de trabajo en equipo.
- Al finalizar el tiempo, pida ahora a los participantes de la izquierda que compartan sus expectativas de trabajo en equipo con su compañero, SIN ENTRAR EN POLÉMICA por lo que él ha aportado.
- Al término del tiempo, vuelva la atención del grupo hacia usted, y pregunte cómo se sintieron al compartir con alguien una de sus expectativas que quizás nunca habían valorado.

CIERRE

Lo importante de todos estos comentarios que escuchamos de nuestros son sus expectativas ante cierto tema o situación el tener oídos para **escuchar** y no solamente oír a alguien que trabaja junto a nosotros solamente por una rutina. Por eso valoremos a las personas que tenemos a nuestro alrededor, ya que pueden ser los que mejor nos escuchen y nosotros los mejores oídos para escuchar y no sólo oír a quienes nos rodean. EL ESCUCHAR Y EL HABLAR DAN VIDA Y PAZ.

Objetivo:

Los participantes descubrirán que tan comprensivos son con los que los rodean.

Tiempo 35 min.

EL COMPRENDER AL OTRO

- Tenga a la mano una bolsa de plástico y 15 tarjetas en blanco
 - Divida al grupo a la mitad y coloque una parte del lado derecho y la otra del lado izquierdo.
 - Entregue a los de la derecha una tarjeta por participante y pídale que coloquen su nombre claramente.
 - Una vez que hayan terminado, indíqueles que doblen su tarjeta y que las coloquen en la bolsa de plástico que usted tendrá en la mano.
 - Cuando todos hayan colocado su tarjeta doblada, diríjase a los participantes de la izquierda Pídeles que tomen una tarjeta **sin abrirla**.
 - una vez entregado todo el material, de las instrucciones generales
 - Los de la *derecha* deberán hacer un melodrama de su vida laboral poniéndose de acuerdo todos para que su participación sea equitativa, remarcando que la secretaria representará a una secretaria, la persona que saca las copias como la que saca las copias, el que maneja la contabilidad, como el contador (a), etc. **Cada quién en su propio rol**.
 - Indique a los de la derecha que tienen 15 minutos para representar su trabajo
 - De 10 minutos para que se pongan de acuerdo en qué es lo que harán
 - Diríjase con los de la izquierda y pídeles que habrán su tarjeta, que ubiquen a la persona que está mencionada en ella y desde ese momento deberán observarla detenidamente, sin omitir ningún detalle, desde sus gesticulaciones, movimientos, posiciones, etc.
 - Al concluir los primeros 10 minutos pida a los participantes de la derecha que se coloquen en posición para realizar su melodrama, sin aceptar excusas de que no les dio tiempo.
 - Cuando este transcurriendo el melodrama no pierda oportunidad de remarcar a los de la izquierda que no pierdan ningún detalle de compañero que les toco.
 - Al concluir el tiempo de los 15 minutos, de las gracias a los de la derecha y pídeles que pasen a su lugar.
 - Regrese con los de la izquierda e indíqueles que todas las formas, gestos, posiciones y demás detalles que observaron de su compañero las van a repetir.
 - De solamente 5 minutos para que se coloquen y se pongan de acuerdo.
 - Diríjase con los de la derecha y comente que de acuerdo a la actuación de sus compañeros, deberán encontrarse ellos mismos, y cuando esto suceda, deberán ponerse de pie junto a su compañero que lo imita y sentarse juntos.
-

- Indique a los de la izquierda que si los toma la persona equivocada no hagan ningún comentario y se vaya con esa persona.
- Indique que solamente tienen 3 minutos para encontrar a su otro yo y sentarse juntos.
- Si alguien no se encuentra en ese tiempo, pida a los que están actuando que se sienten junto a la persona que imitaron.
- Una vez que estén todos en su lugar, pregunte a los que pertenecieron al grupo de la izquierda si están con la persona indicada, si escucha algunos NO, mencione que tienen 5 segundos para encontrar a su espejo.
- Estando ya sentados con la persona indicada, pregunte a los que pertenecieron al grupo de la izquierda como se sintieron observando a su pareja y que fue lo que descubrieron.
- Procurando la participación de todos.
- Cuando concluyan, pregunte a los del grupo de la derecha, cómo se sintieron, al saber que hubo alguien que los estuvo observando y que se convirtió en ellos mimos. Procurando la participación de todos.
- Ahora pregunte de manera general como se sintieron realizando esa actividad.

CIERRE

Todos tenemos personas a nuestro alrededor que nos cuesta trabajo comprender por qué se comporta de alguna manera en especial ante situaciones cotidianas, y las criticamos, las rechazamos o en algunos casos las humillamos, pero no nos hemos puesto a pensar que también nosotros podemos caer en ese tipo de errores y que no hay nada que nos indique que estamos en un error por eso es importante no olvidar que en muchas ocasiones CUANDO COMPRENDEMOS FÁCILMENTE SOMOS COMPRENDIDOS.

Objetivo:

Los participantes descubrirán que tan importante es hacer las cosas por interés y no por obligación

Tiempo 60 min.

EL BILLAR

- § Pida dos voluntarios para ser observadores e indíqueles que ellos observarán uno a cada equipo.
- § Ponga en el escritorio 30 hojas blancas, 2 pritt y 2 juegos de colores.
- § Divida al resto del grupo en dos partes la mitad del lado izquierdo y la otra mitad del lado derecho.
- § Indique a los participantes que deben hacer una actividad con el material que esta frente a ellos.
- § Dígales que la actividad es el tomaron los participantes de su equipo al realizar el billar construir un billar.
- § De 30 minutos para que hagan el billar en equipo y dígales a los observadores que deben pasar a cada equipo para verificar como se organizan y de igual manera sus actitudes
- § Al término del tiempo, pida a los observadores que comenten o relaten cuales fueron las actitudes que sin mencionar nombres.
- § Ahora pida a los participantes que compartan como se sintieron y que digan sinceramente que hizo cada una y cuál fue su actitud al realizar la tarea
- § Trate de que los integrantes de cada equipo participen.

CIERRE

Podemos tomar diversas actitudes ante nuestro trabajo, pero lo importante es que no hagamos las cosas sólo por obligación, sino que hay que hacerlo siempre con nuestro mejor esfuerzo para que en conjunto digamos que: **EL HACER LAS COSAS BIEN PARA NO AFECTAR A NUESTROS PROPIOS COMPAÑEROS.**

Objetivo:

Descubrirán que tan abiertos están ante las tareas que se les encomienda.

Tiempo 35 min.

LA ORGANIZACIÓN

- § Realice con anterioridad 3 bolsas que contengan cada una, tijeras, pritt, goma, 2 cartulinas, 10 hojas blancas, plumones, diurex y colores. Tenga a la mano dulces, separadores, lápices, etc., para premiar.
 - § Enumere al grupo del 1 al 10 y forme los equipos de acuerdo al número que les corresponde
 - § Indique que dentro de cada equipo, deberán nombrar un observador, el cual tendrá la función de revisar el trabajo de manera detenida de su equipo de una manera objetiva.
 - § Una vez que los equipos estén colocados en sus lugares, entregue las bolsas con el material que utilizarán
 - § Indique que con el material que tienen dentro de la bolsa, tienen 25 minutos para hacer la mayor cantidad de *AVIONES*, de la forma que quieran, tamaño, color, etc., cada equipo decide como será su producción.
 - § Al concluir el tiempo, pida a los observadores que haga el conteo de los aviones terminados. Aclare que los aviones deberán tener una buena calidad si no son descartados aunque estén terminados.
 - § Cuando estén listos premie al que haya producido más aviones con las características ya mencionadas.
 - § Diríjase al equipo ganador y pídale que comenten organizaron, cuáles fueron los problemas a los cuales se afrontaron y cómo le hicieron para poder lograr ese tipo de trabajo.
 - § Cuando los participantes estén hablando, vaya anotando en el pizarrón las situaciones que van mencionando en palabras claves los participantes.
 - § Cuando el primero equipo termine su participación diríjase a cualquiera de los otros equipos y haga la misma dinámica, pregunte que creen ellos que les faltó para poder lograr el éxito dentro de la construcción de los aviones.
 - § Vuelva a colocar en el pizarrón con palabras claves lo que los participantes vayan diciendo.
 - § Diríjase al tercer equipo y haga la misma dinámica.
 - § Cuando los tres equipos hayan terminado, diríjase a los observadores y pídales que comenten cuál fue su experiencia y que fue lo más trascendente que vio dentro de su equipo de trabajo. De manera objetiva y no personalizada o agresiva.
 - § Remarque ante el grupo que el trabajo en equipo es abierto a crítica positiva par que tenga los resultados que se desean.
-

CIERRE

Muchas cosas que hacemos pueden provocar discusiones demasiado fuertes que nos permiten poder descubrir una solución adecuada a la situación que estamos viviendo, y por eso nunca hay que olvidar que hay que derrumbar paredes cuando no están sólidas para volver a levantarlas con un mejor material, por eso es importante compartir y aceptar la crítica ya que EL ESTAR ABIERTO A LA CRITICA NOS PUEDE LLEVAR A MEJORAR CADA DÍA.

Objetivo:
Evaluarán su manera de trabajar con los demás

Tiempo 30 min.

LA INTEGRACIÓN

- ∫ Realice previamente seis tarjetas y enumérelas por un lado de 1 2 3, por el otro lado deberán decir.

Habla y no permitas la interrupción	Da tu punto de vista a toda costa
Ordena algunas actividades para su trabajo	Acepta todo lo que te dicen
Describe tu método para realizar tú trabajo con eficiencia	Di una recomendación para mejorar el método que te describen

- ∫ Solicite la participación de seis personas para que pasen al frente pero que no se conozcan.
 - ∫ Una vez que tiene a las seis personas junto a usted, entregue las tarjetas del lado del número e indíqueles que deberán juntarse el uno con el uno el dos con el dos y el tres con el tres.
 - ∫ Una vez estando juntas las parejas, indique que deberán hablar de cosas del trabajo solamente e indique a los participantes que tienen 3 minutos para que se organicen. Y que tienen 5 minutos para hacer su representación.
 - ∫ Durante ese tiempo, indique al resto del grupo que deberán prestar mucha atención a las cosas que irán observando con sus compañeros, sus movimientos, sus gesticulaciones, todo, absolutamente todo.
 - ∫ Una vez terminado el tiempo, pida a los que tienen el número uno que se coloquen en el centro del aula y que comiencen su ejemplo, de fin a la representación si han llegado al tiempo que les fue indicado y pida a los que tienen la tarjeta número dos que es su turno, cuando concluyan, pida al equipo tres que pase.
 - ∫ Una vez terminadas las presentaciones, pase a! frente y pregunte a los que participaron en el grupo 1 cómo se sintieron en la actitud que adoptaron; a los 2 si les gusto disponer de la otra persona y si le gusto que le impusieron cómo debería hacer su trabajo; y a la tercer pareja si la interacción que tuvieron a pesar de no conocerse si fue positiva o negativa y por qué.
 - ∫ Una vez que hayan terminado su participación los seis participantes, de las gracias por su participación y pida que les den un aplauso.
 - ∫ Ahora, pida al resto del grupo que nos platique que fue lo que observaron en las diferentes representaciones, y que fue lo que más los hizo pensar.
-

CIERRE

Todos tenemos actitudes ante las situaciones que vivimos diariamente en nuestro trabajo, pero nunca hay que olvidar que cuando alguien nos escucha y nosotros escuchamos a alguien, podemos descubrir que nuestro trabajo se hace más fácil y productivo, ya que **TODOS TENEMOS EL MISMO VALOR** y no hay nada ni nadie que pueda hacer que nuestro trabajo se devalúe si podemos comunicar el por qué lo realizamos de tal o cual manera.

Objetivo:

Evaluarán que tan dispuestos están para obtener sus propias metas

Tiempo: 50 min.

LA SUBASTA

- ☞ Realice con anterioridad un corazón de papel lustre.
- ☞ Indique a los participantes que realizaran una SUBASTA y tienen que dar el mejor precio para poder llevarse lo subastado, solo que el precio no se debe pagar en dinero.
- ☞ Muestre a ellos un corazón en papel lustre y comience diciendo: Empezamos la subasta con un corazón. ¿Quién quiere un corazón? El precio inicial son detalles.
- ☞ NOTA: Puede encontrar en las respuestas; caricias, abrazos, besos, una mano amiga, un hombro para apoyarse, etc.
- ☞ Comience a escuchar los ofrecimientos y cuando vea que nadie más aporta algo para llevarse el corazón termínela diciendo.
 - El corazón se va con... (diga el detalle que mencionaron) a la 1
 - El corazón se va con... a las 2
 - El corazón se va con... a las 3
 - Dado al compañero _____ por ofrecer _____
- ☞ Esto déjelo que suceda aproximadamente de 20 a 30 minutos.
- ☞ Ahora dígasles a los a los participantes que la subasta continua pero que esta vez se subasta la Gerencia de Personal.
- ☞ Antes de comenzar pida a cualquiera de los participantes que pase al pizarrón y que escriba todos los precios que ofrecen.
- ☞ Siga la misma secuencia realizada con el corazón, y está ocasión de 30 a 35 minutos para concluirla.

CIERRE:

No es fácil obtener las cosas que queremos para hacerlo hay que "ofrecer según lo que se quiera para obtenerlo" y así DE ACUERDO A AL LUCHA SERÁ EL ÉXITO.

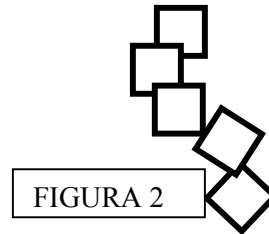
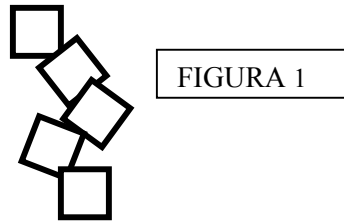
Objetivo:

Los participantes evaluarán cuanto son capaces de preguntar para buscar mejorar

Tiempo 30 min.

LA PREGUNTA

- En una hoja tamaño carta dibuje de manera individual las siguientes figuras:



- Tenga a la mano gises y borrador o si utiliza rotafolio, marcadores.
 - Pida la participación de dos personas para que pasen al frente.
 - Cuando tenga a los dos participantes, pida que uno se coloque en el pizarrón, y el otro en una de las esquinas del aula.
 - Entregue al participante que está en la esquina del aula la figura 1 e indíquele que deberá hacer la descripción del dibujo que tiene en sus manos para que su compañero que se encuentra en el pizarrón la pueda realizar
 - Remarque a la persona que está en el pizarrón que no puede hacer ninguna pregunta e invite a los demás participantes que en una hoja en blanco, vayan siguiendo las instrucciones sin hacer ninguna pregunta a sus vecinos ni al que está dando las instrucciones.
 - Cuando hayan terminado la figura 1 pida al que dio las instrucciones que la muestre a todo el grupo y principalmente al que se encuentra en el pizarrón.
 - De las gracias y pregunte como se sintieron en su papel cada uno al ir dibujando y al ir dando las instrucciones.
 - Pida a los participantes que pasen a su lugar
 - Ahora pregunte al grupo como se sintieron haciendo la actividad de manera tan individualizada.
 - Solo tome algunos comentarios para no extenderse en eso.
 - Ahora pida otras dos personas que pasen al frente
 - Cuando los tenga junto a usted vuelva a hacer la indicación de que uno deberá ser el que se coloque en el pizarrón y el otro en una de las esquinas del salón
 - Entregue al que se coloco en la esquina la figura 2 e indíquele que podrá responder a todas las preguntas que le haga su compañero del pizarrón si es que tiene duda. Aclare que si ve que su compañero está equivocado él no podrá corregirlo hasta que él haga la pregunta que no debe ser "así", "estoy bien", etc., estas preguntas deberán ser un poco más formuladas.
 - Indique al resto del grupo que podrán hacer preguntas entre ellos mismos sobre las indicaciones que dio el compañero de la pared pero sin copiarse.
 - Cuando concluyan la figura, pídale al participante que dio la descripción que muestre la figura a su compañero y después a todo el grupo.
-

- De las gracias por la participación y pregunta como se sintieron trabajando de esa manera y cuando concluyan su aportación pida que pasen a su lugar.
- Pregunta después a todo el grupo como se sintieron preguntando para no caer en el error como al principio.
- Cuando la mayoría haya dado su participación, pregunte a las personas que se encuentran más calladas que sintieron realizando la primera figura con diferencia de la segunda y que es lo que para ellos significa esa diferencia.

CIERRE

Nunca hay que olvidar que poder compartir con los demás nos puede traer beneficios personales muy frecuentes a diferencia de quedarnos en silencio tratando de convencernos a nosotros mismos que no estamos en un error y que lo que realizamos es lo correcto por eso OBTIENE MENOS TRIUNFOS EL QUE CALLA QUE EL QUE PREGUNTA PARA BUSCAR MEJORAR.

Objetivo:

Evaluarán que tan correctas son sus maneras de dirigirse ante los demás.

Tiempo: 10 min.

EL PONERSE DE PIE

- ↪ Pida la participación de algún compañero (sino encuentra participación dirijase a alguno pídale que pase junto a usted).
- ↪ Por esa participación, tómelo del brazo y sáquelo del salón, una vez estando fuera indíquele que deberá pedir a todo el grupo que se ponga de pie de la manera que se le ocurra, pero que deben ponerse todos de pie. Y que no entre hasta que usted se lo indique.
- ↪ Regrese al salón y comente al resto del grupo que la persona que salió deberá pedirles que se pongan de pie y que es el criterio de cada uno de ellos el que va a hacer que obedezcan la orden o petición.
- ↪ Abra la puerta y deje pasar a su participante.
- ↪ Dé solamente 3 minutos para que logre el objetivo y si un 60 % del grupo se encuentra de pie antes de concluir el tiempo, no lo detenga hasta que logre que todo el grupo este de pie, pero si cuando termine el tiempo casi nadie o un 40% está de pie, de un par de minutos más para que logre que la mitad se coloque de pie.
- ↪ Cuando concluya el tiempo, pida al participante que comente como se sintió haciendo eso y que era lo que le pasaba por la mente.
- ↪ De las gracias y pídale que pase a su lugar una vez que haya terminado su comentario

CIERRE

Como descubrimos en este momento no a todos nos gusta la manera de hablar de otras o su manera de dirigirse a nosotros para poder obedecer alguna orden, por eso es importante no olvidar que EN EL PEDIR ESTA EL DAR.

Objetivo:

Descubrirán la importancia de las piezas en su propia empresa

Tiempo: 20 min.

TODOS SOMOS IMPORTANTES

- ظ Realice 6 rompecabezas como estos y colóquelos en bolsas de plástico ya REPORTADOS. Si desea puede cambiar las figuras. Pregunte a los participantes a quien le gusta el color rojo que levanten la mano y escoja solamente escoja a seis personas para formar el equipo número 1, ahora pregunte a quien le gusta el color azul, y cuando tengan la mano levantada, forme el equipo 2, después pregunte con el color verde, luego con el negro, el amarillo y finalmente el blanco, hasta que estén formados seis equipos de cinco personas cada uno. No indique cual será su lugar, ya que ellos tienen que encontrar el espacio y a los participantes, (de solamente 3 minutos para que se acomoden)
- ظ Entregue a los equipos una bolsa con las piezas de su rompecabezas (de cualquiera de los dos)
- ظ Indique que tienen 10 minutos para armar el rompecabezas pero sin hablar
- ظ Al concluir el tiempo, pida que levanten la mano quienes ya terminaron de armar su rompecabezas y si falta algún equipo, de solamente 3 minutos más para que lo concluyan,
- ظ De las gracias por la participación y pregunten a los participantes cómo se sintieron armando el rompecabezas de esa manera

CIERRE

Así como es necesario que nos comuniquemos para poder hacer mejor el trabajo, así cada uno de nosotros es importante, pues si falta una pieza el rompecabezas es como si faltáramos nosotros mismos a nuestro trabajo por eso TAN IMPORTANTE ERES TÚ COMO YO PARA SER MÁS FUNCIONALES EN CONJUNTO.

Objetivo:

Los participantes descubrirán que hasta en las cosas más sencillas se encuentra el éxito.

Tiempo: 70 min.

LA RECONSTRUCCIÓN

- * Tenga a la mano, dulces, lápices, separadores, diurex, plumones, revistas, pritt, hojas blancas, y unas tarjetas que debe realizar con anterioridad que digan.

<i>El juego</i>	<i>La fiesta</i>	<i>La operadora</i>	<i>El cine</i>	<i>La oficina</i>	<i>La familia</i>
---------------------	----------------------	-------------------------	--------------------	-----------------------	-----------------------

- * Enumere a los participantes del 1 al 6 y haga que formen equipos de acuerdo al número que les toco.
- * Entregue a cada equipo, un lápiz, dos plumones, 10 hojas tamaño carta, 2 revistas, pritt, diurex.
- * Solicite que una persona por equipo pase al frente junto a usted y pídale que escojan una tarjeta cada uno y que regresen con su equipo a enseñárselas.
- * Cuando todos estén enterados de lo que dice la tarjeta comience la explicación.
- * Todos tienen una tarjeta que tiene escrita una actividad, dicha actividad deberán realizarla como si fuera un cuento, en equipo, con rapidez, eficiencia y en 30 minutos.
- * Pregunte si hay alguna duda y si la hay vuelva a dar la explicación. Indique que si alguien termina primero, deberá levantar la mano todo el equipo para indicar que han concluido su tarea de no ser así, quedarán descalificados.
- * Indique el tiempo para comenzar y cuando este por concluir comente al grupo que tiene 5 minutos para darle fin a su tarea. Y el que termine primero gana.
- * Una vez terminado el tiempo, pida a alguno de los equipos que nos muestre su trabajo y que nos platique como se sintieron trabajando juntos.
- * Si es el equipo ganador, pregunte, cómo se organizaron para poder lograr su triunfo. Y principalmente si para cada uno de los integrantes las relaciones interpersonales tuvieron algo que ver para lograr llegar bien hasta el fina!

CIERRE

Todas las actividades que nos pongan las podemos realizar mejor, si trabajamos, tomando en cuenta la manera en que manejamos nuestras relaciones interpersonales, y es por eso que la fortaleza no la obtenemos de manera individual, si no grupal, y no hay que olvidar que cuando sabemos organizamos, expresar nuestras ideas y escuchar a los demás podremos lograr decir que EL ÉXITO ESTA ASEGURADO PARA TODOS.

Objetivo:

Descubrirán que toda su persona es importante para realizar el trabajo diario.

Tiempo: 40 min.

LA EFICIENCIA.

- σ Indique a los participantes que en el anexo 2 de su manual encontraran la lectura "Carrera de coches".
- σ Si existen personas de la misma área dentro del grupo, pida que
- σ se reúnan de 5 personas.
- σ Si es que no existen o es mínima la coincidencia, empiece a numerar del 1 al 6 y haga los equipos, según el número que le haya tocado (los 5 equipos deben quedar de 6 personas c/u).
- σ Comience la explicación diciendo: El problema es una carrera de coches, el cual debe ser resuelto según el texto que ya identificaron.
- σ De aproximadamente 15 minutos para que hagan la lectura
- σ Indique que el ejercicio deberá ser resuelto lo mas rápidamente posible.
- σ El tiempo puede disminuir cuando algún equipo encuentre la solución.
- σ Si algún carro no queda en su lugar, siga el ejercicio, hasta que tengan resuelto el problema correctamente.
- σ Pida a alguno de los equipos que no pudieron completar la actividad, cuál fue su método para trabajar, que les faltó o en que fallaron para poder hacerlo en el menor tiempo.
- σ Haga la pregunta a los que completaron el problema, de cuál fu su método, como lo hicieron o como se organizaron.
- σ Quien termine el problema, deberá presentar ante el grupo la solución correcta que es:

1.-El Shadow azul	5.-El lola cenizo
2.-El Mc Laren verde	6.-El Lotus amarillo
3.-El March rojo	7.-El Iso negro
4.-El Ferrari crema	8.-EL TYRRELL MARRÓN

CIERRE:

Todos tenemos distintas formas de ver las cosas por nuestra imaginación o creatividad así como nuestro criterio, lo cual es bueno toma en cuenta para poder hacer un trabajo en equipo bien y con una comunicación aceptable para darle solución a las cosas, por eso, TU IMAGINACIÓN, TU CREATIVIDAD Y TU CRITERIO SON TAN IMPORTANTES COMO EL DE LOS DEMÁS.

Objetivo:

Los participantes descubrirán que cuando hablan siempre hay alguien que los escucha.

Tiempo: 35 min.

PARTICIPACIÓN EN GRUPO

Indiqué a los participantes que tienen 30 segundos para formar equipos de 5 personas cada uno ni uno más ni uno menos,

Cuando concluya el tiempo, verifique que estén correctamente los equipos

Indique a los participantes que en el anexo 3 encontrará la lectura de "La hija del comerciante"

Cuando hayan identificado la lectura, indique que tienen 20 minutos para darle solución

Si al concluir el tiempo, nadie ha llegado a una solución de 5 minutos más.

Una vez concluido el tiempo, pregunte a alguno de los equipos cómo fue que les hizo llegar a la solución que aportaron.

Una vez hecha su participación, pregunte a los demás equipos si es que terminaron todos cuál fue su proceso para llegar a su solución.

Si observa que hay varias soluciones trate de unificarlas con la suya que es:

LA JOVEN DEL CUENTO METIÓ LA MANO A LA BOLSA, COGIÓ UNA DE LAS DOS PIEDRAS Y AL SACARLA SIN MIRAR, Y POR DESCUIDO, LA DEJO CAER ENTRE LAS DEMÁS PIEDRAS DEL CAMINO QUEDANDO MEZCLADA CON ELLAS.

Está respuesta no la mencione si no lo cree necesario.

Al terminar de revisar las respuestas, solicite una evaluación de su propio equipo de trabajo y de ellos mismos, de una manera objetiva y sin menospreciar el trabajo de los demás.

CIERRE

Como hemos venido observando, todos somos parte importante de las cosas que suceden a nuestro alrededor, por eso es trascendente nuestra participación y principalmente nuestra actitud positiva y de confianza, que mostremos ante los demás, pues nuestras aportaciones puede ser la parte fundamental para conjugar o simplificar trabajo diario, es por eso que **TU OPINIÓN ES IMPORTANTE SIMPLEMENTE PORQUE ERES PARTE DEL EQUIPO DE TRABAJO.**

Objetivo:

Evaluarán su disposición para escuchar y trabajar en equipo para triunfar.

Tiempo: 70 min.

LA AVENIDA COMPLICADA.

- j Si desea realice dibujos de las cinco casas y los espacios que pertenecen para sus características para poder concluir. Entregue a los participantes un lápiz e indíqueles que encontrarán en anexo 1 de su manual encontrarán la lectura de "Avenida complicada"
- j Divida al grupo en equipos de 5 personas
- j Indique a los participantes que deben leer el texto,
- j Mencione que deberán encontrar un método de trabajo que resuelva con rapidez el problema que existe en el texto.
- j Siguiendo la información del texto, la solución se deberá entregar con sus cinco características de color, coche, bebida preferida y su animal domestico.
- j De 55 minutos para que encuentren la solución.
- j Al concluir el tiempo, pida a algún equipo que pase a colocar su posible respuesta para poder realizar la evaluación,
- j La evaluación colocada es la que nos guiará para poder llegar a la solución correcta si es que no la hay.
- j Pregunte al resto del grupo si se encuentran de acuerdo con la solución que presentaron sus compañeros y si existe alguna otra respuesta que pasen a colocarla
- j Si es correcta la solución, pida a todos los participantes que comenten su experiencia al realizar la actividad. Pregunté si les fue fácil encontrar la solución y cuál fue la clave para encontrarla.
- j La solución correcta es...

Casa	Color	Coche	Bebida	Aimal	Propietario
801	Verde	Mercedes	Wisky	Gato	Peruano
803	Gris	Ford	Cerveza	Cachorro	Argentino
805	Sin color	Volkswagen	Pepsi-cola	Conejo	Brasil
807	Azul	Cadillac	Coca-cola	Caballo	Chileno
809	Rojo	Chevrolet	Café	Vaca	Mexicano

CIERRE

Como pudimos ir observando durante la realización de está actividad, no todos tenemos la misma forma de pensar, por ello es que es importante tratar de unificar criterios para poder llegar a las conclusiones que queremos sin olvidar que **LO QUE OBTENGAMOS NO ES ESFUERZO DE UNO SOLAMENTE SINO DE TODOS**

Objetivo:

Los participantes descubrirán que sus aportaciones pueden ser la diferencia

Tiempo: 40 min.>

LAS DECISIONES GRUPALES

- & Tenga a la mano las siguientes preguntas como apoyo para la discusión que provocará dentro de grupo y su guía para ir contestando las preguntas en grupo:
 - & ¿Está usted seguro de que el hombre de negocios y el dueño son la misma persona?
 - & Puede hablarse de un robo necesariamente: Tal vez el hombre que demandó dinero era el ratero, o el hijo del dueño. Ellos a veces demandan dinero.
 - & Está es FALSO, así es que solamente léala y de respuesta, está es una fácil para que no se les caiga la moral.
 - & Está es VERDADERA, y es porque- cuando dice "EL" antes de DUEÑO, no deja lugar a duda.
 - & Podría parecer poco probable pero la historia no necesariamente lo excluye
 - & Es VERDADERA, ya que la historia dice que el dueño abrió la caja registradora.
 - & No sabemos quién extrajo el contenido de la caja, ni es necesariamente cierto que el hombre haya huido. La afirmación es dudosa: la caja registradora pudo o no pudo haber contenido dinero. ¿Un robo, de nuevo?
 - & ¿No es probable que el hombre haya aparecido frente a una ventana o se haya quedado en la puerta, sin haber realmente entrado a la tienda?
 - & Las luces de las tiendas generalmente permanecen prendidas durante el día
 - & ¿No sería posible que el hombre aparecido haya sido el dueño?
 - & Está es FALSO, pues la historia dice que el hombre que apareció demandó dinero
 - & ¿Son el dueño y el hombre de negocios la misma persona? ¿o son dos personas diferentes?. Lo mismo puede preguntarse del dueño de la tienda y el hombre que apareció.
 - & ¿Huyo? ¿Qué no pudo haberse alejado a toda carrera en un auto o en algún otro medio?.
 - & Mencione a los participantes que encontrarán en el anexo 5 de su manual la lectura de la "La historia".
 - & Indique que tienen 10 minutos para poder realizar la lectura y contestar las preguntas que encontrarán al final de manera que nadie pueda debatir su respuesta. Con V si es verdadero; F si es falso; y ? si es desconocida la respuesta.
 - & Al concluir el tiempo, pida a los participantes que se coloquen en grupos de tres personas (ellos tienen que elegir su equipo de trabajo).
 - & Indique que tienen 10 minutos para unificar sus respuestas pero sin que nadie de los integrantes este en desacuerdo.
-

- & Cuando concluya el tiempo, dirija la atención de nuevo hacia usted y pida a alguno de los participantes que lea la primera pregunta y su respuesta.
- & Comience a cuestionarla la respuesta dada y si hay alguien que no esté de acuerdo con la respuesta pida su comentario para así, comenzar el debate sin permitir que existan agresiones.
- & Continúe con todas las preguntas y respuestas, tomando en cuenta a la mayoría de las participaciones.
- & Procure llegar a una respuesta en donde la mayoría se encuentre conforme con eso
- & Cuando concluya con todas las preguntas, de las gracias por la participación.

CIERRE

Tomemos en cuenta que muchas de nuestras decisiones individuales se van mejorando o reforzando cuando las vamos compartiendo con otros compañeros y eso nos ayuda a poder obtener un resultado más satisfactorio por eso nunca hay que UN CONSENSO A TIEMPO NOS LLEVA AL ÉXITO SEGURO.

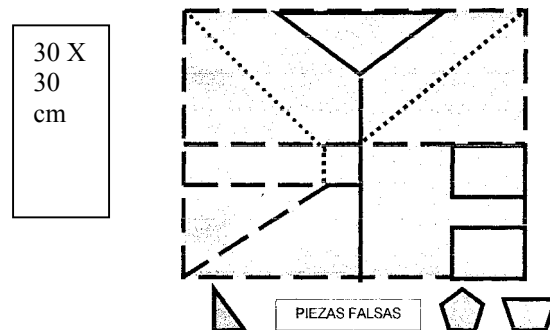
Objetivo:

Evaluarán su propia participación dentro de su equipo de trabajo

Tiempo: 45 min.

EL ROMPECABEZAS

- ✘ Realice previamente y de tamaño regular cinco juegos del rompecabezas que a continuación se le presenta, colóquelo dentro de un sobre manila ya cortado. Y tres piezas falsas para confundir a los participantes.



- ✘ Tenga siempre a la mano la solución del rompecabezas
- ✘ Solicite al grupo que haga cinco equipos de seis personas como ellos quieran, pero no debe haber ni una de más ni una de menos.
- ✘ Y que deberán elegir a un observador.
- ✘ Una vez conformados los equipos, entregue a cada uno un sobre manila, en donde estará el rompecabezas previamente cortado.
- ✘ Indique que deberán formar la figura que tienen en el sobre en el menor tiempo posible
- ✘ De únicamente 30 minutos para que realicen el rompecabezas y de no completarlo en ese tiempo, de solamente 10 minutos más.
- ✘ Una vez concluido el tiempo, solicite a los observadores que den su punto de vista de cómo se desarrolló su equipo y que considera que les hizo falta para terminar el rompecabezas.
- ✘ Cuando concluyan los cinco observadores su participación, pida a unos cuantos de los participantes que den también su punto de vista sobre el trabajo de equipo que hicieron para terminar el cuadro.

CIERRE

Siempre hay que estar atentos para poder formar parte del rompecabezas diario que vivimos, por eso es que si una pieza falta, el rompecabezas no está completo y ni tú ni yo estamos satisfechos con el resultado, por eso, **NO OLVIDES SER PARTE DEL EQUIPO.**

Objetivo:

Descubrirá que no importa el cómo lo digas sino cómo es interpretada tu opinión

Tiempo: 40 min.

LO QUE PIENSO

II Realice previamente 30 tarjetas como:

¿Cómo empleas tú tiempo libre?	> ¿Qué influencia tiene en ti la religión	¿Cuánto tiempo dedicas a tú familia?
Consideras que el divorcio es bueno o malo	> ¿Qué significa en tú vida la ,, , infidelidad	¿Cuál es la emoción que te cuesta trabajo controlar?
¿Qué es lo que menos te gusta?	¿Qué rasgos de tu personalidad te definen mejor?	¿Cuál es tú mayor problema?
¿Te consideras una persona conflictiva	¿Prefieres vivir , en casa propia o departamento?	> Si fueras Presidente ¿cuál sería tú meta prioritaria?
¿Eres capaz de trabajar en equipo sin rivalidades?	> Has recibido premios sin merecerlos	¿Qué es lo mejor que te ha pasado en la vida?
¿Cuál crees que es el mayor problema entre padres e hijos?	¿Cuál fue tú primera experiencia negativa?	¿Qué te gusta más el bosque, el desierto o el mar? >¿por qué?
Si tuvieras la oportunidad de cambiarte el nombre ¿cuál te pondrías?	¿Qué te gustaría visitar en este momento?	¿Cómo te sientes participando con este grupo?
¿Qué es lo que cambiarías de tus acciones cotidianas?	¿Cuál es la actividad que más te gusto en este curso?	¿Cómo reaccionaste ante el primer problema de trabajo?
Si te ganas la lotería ¿qué harías primero?	¿Cuál es tú platillo favorito?	¿Si caminas con tú pareja a donde llegarían?
¿Qué cambiarías en este momento?	¿Te gusta trabajar en equipo?	De lo positivo de tú infancia ¿qué es lo que más recuerdas?

II Si gusta cambiar alguna de las preguntas que aquí se le presenta realícelo sin ningún problema

- II Comience diciendo: durante estas horas de trabajo, siempre estamos repitiendo que el trabajo en equipo es lo mejor para poder lograr lo que queremos, pero no hemos prestado atención a nuestra vida en particular la cual en ocasiones es la que marca si somos capaces de trabajar en equipo o no, por tal motivo vamos a platicarnos un poco de cómo somos.
- II Entregue a cada participante una tarjeta, y comente que deberá contestarla de la manera más sincera posible.
- II Cuando terminan de contestar todas las preguntas, pídeles que comenten como se sintieron al hablar frente al grupo de algo que es sólo de ellos y si les fue difícil escuchar a los demás con sus propias experiencias.

CIERRE

Cada momento que pasa en nuestra vida laboral o personal es importante para lograr cada una de las cosas que nos proponemos, pero nunca hay que olvidar que solos el camino será un poco más complicado, por ello es que siempre hay que tener en mente que el escuchar y el ser escuchados nos pueden llevar por un camino menos complejo para lograr nuestras metas. Nunca olvides HABLEMOS Y CON MADUREZ ESCUCHEMOS.

Objetivo:

Los participantes podrán dar su punto de vista de lo vivido durante el curso.

Tiempo: 20 min.

HABLEMOS

- § De las gracias por su Tiempo y disposición para lograr este curso.
- § Invite a los participantes que den su punto de vista de cómo se sintieron durante el desarrollo del curso y si tienen alguna evaluación para usted
- § Cuando el tiempo se haya terminado, vuelva a dar las gracias y concluya

CIERRE

No todos tenemos la oportunidad de poder compartir momentos que se convierten en inolvidables para los que nos llevamos al nuevo. Nunca olviden que **TRABAJANDO EN EQUIPO ES MÁS FÁCIL LLEGAR A DONDE QUEREMOS.**

CONCLUSIONES

CADA PASO QUE DEMOS EN NUESTRO CAMINO, PUEDE SER EL DEFINITIVO, CUANDO TENGAMOS ALGO QUE MEJORAR HAY QUE HACERLO PARA QUE LAS COSAS SIEMPRE SEAN MEJORES A CADA MOMENTO.

POR ESO, CUANDO FINALICES ESTE CURSO, PODRÁS REALIZAR UNA EVALUACIÓN PERSONAL, PARA SABER SI ALGUNA DE LAS ACTIVIDADES QUE TRABAJASTE PUEDE SER CORREGIDA O AUMENTADA Y ASÍ TÚ PERSONA VA A IR SUPERÁNDOSE.

NO OLVIDES QUE TRABAJAR EN EQUIPO NO IMPLICA SOLAMENTE TRATAR DE AYUDARLOS A EVALUARSE CAMINO, SINO A QUE TÚ Y YO LO HAGAMOS DE LA MISMA MANERA, POR ELLO, NUNCA OLVIDEMOS QUE LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES SON LAS QUE NOS PUEDEN DAR LA PAUTA

PARA LOGRAR EL ÉXITO AL INICIAR EL CAMINO HACIA NUESTRA NUEVA VIDA DE TRABAJO EN EQUIPO.

“ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA”

“ El éxito que se logra en la vida, depende de perder el temor a caer. Uno debe aprender a aceptar esto como parte de la vida, todos estamos expuestos a caer. Lo único que cuenta es levantarse y disponerse a intentarlo nuevamente con más empeño que antes”.

Objetivo:

Los participantes implantarán la Administración Estratégica, precisando los escenarios del entorno y las oportunidades tendientes a fortalecer las ventajas competitivas de su área de trabajo, con el fin de ordenar, controlar, mantener, mejorar proyectos, planes o programas institucionales para alcanzar la calidad integral en su entorno laboral.

G

PRESENTACIÓN

Para nadie es desconocida la gran importancia de la Administración Estratégica para tomar decisiones más racionales , optimizar la utilización de los recursos y lograr con mayor eficiencia los objetivos de cualquier tipo de organización.

Por tanto, el presente curso abarca de manera general aquellos aspectos que se deben de considerar para lograr una administración que cubra con los objetivos tanto individuales como empresariales. Los aspectos que aquí se trabajan como lo es la planeación entre otros da la facilidad que estos se puedan aplicar también a nuestra vida cotidiana.

INDICE

La Administración para modernizar

1. Desarrollo gerencial
2. La primera responsabilidad del directivo es hacia su propia empresa: "Hacer bien y hacer a la primera"
3. El trabajo gerencial: Tareas, responsabilidades y habilidad de éxito.
4. Qué es la Administración y qué no es la administración.

Qué es la Administración por resultados

5. Características de la Administración tradicional y la Administración por objetivos.
6. Proyección de la Nueva técnica
7. Bases filosóficas de la Administración por Resultados
8. Diferencias con la Administración Tradicional

Desarrollo del Pensamiento Estratégico

- 9 ¿Qué es la planeación estratégica?
- 10 Los factores estratégicos clave

El proceso de la Planeación Estratégica

11. Plan estratégico
12. Segunda etapa de la Planeación estratégica.
13. Tercera etapa de la Planeación estratégica
14. Esquema básico de la Planeación estratégica

Anexos

LA ADMINISTRACIÓN PARA MODERNIZAR

La madre, al ver la determinación del joven le conminó a que se levantara y abandonara la mortaja, prometiéndole a cambio premio y riquezas.

No te mueras hijo, y te doy cinco sacos de maíz - dijo la madre.

En grano o en mazorca- balbucea el hijo- alzando levemente la cabeza.

En mazorca, hijo – gime la afligida mujer.

El mancebo levanta displicentemente el brazo, manotea con parsimonia y dice a media voz: Que siga el entierro.

APRENDIENDO A MANEJAR UNA ACTITUD DE TRIUNFADOR
ESTAREMOS CAMINANDO HACIA EL SUPREMO OBJETIVO DE
NUESTRA VIDA.

Desarrollo Gerencial

La labor gerencial es complicada y exigente, al gerente se le ha conferido cierta autoridad, le han sido otorgadas determinados privilegios y le han sido delegadas ciertas responsabilidades por la organización. Su grado de efectividad no viene dado por sus esfuerzos personales, sino por los resultados que alcance en su función. Resumiendo diríamos que se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos esenciales en pro de los objetivos de la organización.

Los gerentes, además deben adquirir, desarrollar y aplicar tres claves básicas de rasgos:

Aptitudes intelectuales: capacidad para analizar, interpretar y solucionar problemas.

Aptitudes de relaciones interpersonales: capacidad para establecer relaciones eficaces con las personas en los diferentes niveles de la organización.

Aptitudes técnicas: capacidad para resolver satisfactoriamente las funciones inherentes al puesto que desempeña.

El cambio de circunstancias que se da en la década de los noventa, está variando a su vez el perfil de las habilidades gerenciales. Los programas de desarrollo han empezado a convertirse en alternativas de educación en habilidades como liderazgo, ética y responsabilidad social, nuevos modelos de calidad y productividad. Misión y visión de la empresa, planeación estratégica y sistemas de información.

Resultado de una Investigación sobre las nuevas habilidades que deben tener los dirigentes.

HABILIDADES	AHORA TIENEN (%)	DEBERÍAN TENER (%)
✓ Transmitir con fuerza una visión empresarial.	75	98
✓ Vincular las compensaciones con la realización.	66	91
✓ Comunicarse frecuentemente con sus colaboradores.	59	89
✓ Enfatizar los comportamientos éticos.	74	85
✓ Desarrollar plan de sucesión gerencial.	56	85
✓ Comunicarse frecuentemente con los clientes.	41	78
✓ Reubicar o despedir a empleados con desempeño negativo.	34	71
✓ Recompensar la obediencia y la fidelidad.	48	44
✓ Tomar las decisiones fundamentales.	39	21
✓ Comportarse de manera conservadora.	32	13

Fuente: Warren Bennis. What Traits Should CEO'S Have

La Primera Responsabilidad del Directivo es hacia su propia Empresa: “Hacer el Bien y Hacer Bien”.

Dirigentes con Espíritu Empresarial

El antiguo jefe era capaz de mandar a simples subordinados, de utilizar su autoridad para que hicieran lo que él quería, en cambio, el nuevo dirigente acepta la responsabilidad de conducir a verdaderos colaboradores, organizados en equipos de trabajos bien constituidos que afirman al individuo y que a cambio de su aportación le proporcionan además de los medios para la supervivencia de su familia, una oportunidad para realizar valores de creación que le dan más sentido a sus labores y propician su desarrollo como persona y la excelencia organizacional.

No basta ya con designar y dar autoridad a un jefe. Hoy el dirigente debe ser validado por su grupo de trabajo y su función debe estar legitimada por sus colaboradores. Esa validación y esa legitimación se dan cuando las personas del grupo están dispuestas a seguir el líder, a querer lo que él quiere, a apoyarlo, a cooperar con él, y para ellos es indispensable un proceso de mutuo acompañamiento, de mutuo conocimiento.

El jefe no tiene por qué seguir siendo aquella figura inalcanzable, investida de una autoridad que lo torna lejano y solitario, ni el incansable buscador de estatus y cultivador de úlceras, ni el hombre que paga su poder haciéndose un adicto al trabajo sufriendo la neurosis de los fines de semana, ni la persona que enfrenta severas dificultades para relacionarse con su familia.

Tampoco parece suficiente que quien detenta el poder en la organizaciones desempeñe el papel de administrador, en su concepción tradicional del gerente, es decir de alguien encargado de realizar correctamente una función determinada. Las nuevas organizaciones requieren líderes con espíritu empresarial que hagan de manera asertiva las cosas correctas, es decir, aquellas acciones que desde el punto de vista de la eficacia de la ética, sean las que corresponden al momento y situación de las instituciones.

DIFERENCIAS FUNDAMENTALES ENTRE LOS JEFES O ADMINISTRADORES Y LOS DIRIGENTES O LÍDERES.

- EL JEFE LOGRA, POR SU AUTORIDAD, QUE LOS DEMÁS HAGAN LO QUE ÉL QUIERE.
- ≈ EL DIRIGENTE LOGRA, POR SU LIDERAZGO, QUE LOS DEMÁS QUIERAN LO QUE ÉL QUIERE

- EL JEFE, POR SU NOMBRAMIENTO, TIENE SIMPLES SUBORDINADOS.
- ≈ EL DIRIGENTE, POR SU LIDERAZGO, TIENE VERDADEROS COLABORADORES.

- EL ADMINISTRADOR, POR SU FUNCIÓN, HACE CORRECTAMENTE LAS COSAS.
- ≈ EL DIRIGENTE, POR SU LIDERAZGO, HACE LAS COSAS CORRECTAS.

El Trabajo Gerencial: Tareas, Responsabilidad y Habilidad de Éxito.¹²¹

Los gerentes además de dirigir también son responsables del trabajo de sus colaboradores. A continuación analizaremos la cinco funciones que los dirigentes desarrollan y veremos la incidencia de cada una de ellas en el trabajo de otros.

Que se Va a Hacer

I. PLANEACIÓN: Consiste en señalar las metas hacia las cuales se dirigen las actividades de la institución o de un grupo de trabajo.

Definición de rol y la misión: Definición de la naturaleza y el alcance del trabajo a realizar.

Predicción: Estimación del futuro.

Objetivos: Determinación de los resultados que deben ser alcanzados.

Políticas: Establecimiento de las reglas, los reglamentos, los parámetros de acción o las decisiones predeterminadas.

Programación: Definición de todas las actividades necesarias para la consecución de los objetivos.

Programa de Actividades: Desarrollo secuencial de los pasos a seguir, con su duración.

Presupuestar: Determinación y asignación de los recursos necesarios.

¹²¹ Tomado de: PCI. "Planeación Estratégica." .México, D.F, Enero 1999.

Como se Va a Hacer ¹²²

II. ORGANIZACIÓN: Es determinar cómo se van a coordinar las actividades de todos los individuos que forman parte de una institución o grupo de trabajo, para el mejor aprovechamiento de los elementos materiales, económicos y humanos en la realización de las metas que se persiguen.

Procedimientos: Determinación de los métodos y procedimientos, para hacer el trabajo.

Estructuración: Clasificación y agrupación del trabajo para una producción efectiva y eficiente.

Con Que se Va a Hacer

III. INTEGRACIÓN: Consiste en allegarse de los elementos humanos y materiales que la planeación y la organización han señalado como necesarios para el logro de las metas, así como conservarlos y desarrollarlos.

Determinación de las necesidades de personal: Análisis del trabajo, para conocer las capacidades requeridas del personal.

Selección de personal: Identificación y nombramiento de personas en las diferentes posiciones organizacionales.

Desarrollo de personal: Ofrecimiento de oportunidades a las personas para que desarrollen sus propias capacidades en relación con las necesidades de la organización.

Con Que se Va a Hacer

IV. DIRECCIÓN: Consiste en hacer uso de la autoridad para llevar a cabo las tareas eficientemente y vigilar que se cumplan en forma adecuada los planes establecidos.

Comunicación: Consecución de un flujo efectivo de ideas e información, tanto interna como externa, en todas las direcciones.

Liderazgo: La armonización del esfuerzo de los integrantes, hacia el cumplimiento de los objetivos individuales y del grupo.

Motivación: Establecer las condiciones para que las personas trabajen en la forma deseada, logrando su propia realización.

Desarrollo de personal: Ofrecimiento de oportunidades a las personas, para que desarrollen sus capacidades, en relación con las necesidades de la organización.

Distribución: Asignación a cada empleado de sus metas y responsabilidades específicas.

Supervisión: Verificación del desempeño.

¹²² Tomado de: PCI. "Curso de Planeación Estratégica." .México, D.F, Enero 1999.

Ver Como se Haga¹²³

- V. CONTROL:** Es el establecimiento de mecanismos que nos permitan comparar los resultados obtenidos con los resultados estimados, a fin de corregir las desviaciones que se hubieren presentado en la ejecución de las actividades.
- Establecimiento de estándares:** Identificación de los parámetros y tiempos para la revisión del avance en el logro de los objetivos.
- Medición de la ejecución:** Evaluación real contra ejecución planeada.
- Acciones correctivas:** Adopción de medidas para volver al programa o reorientar la ejecución.

Qué es la Administración y qué no es la Administración.

Las utilidades predominan pero modificadas de que un gerente también otras responsabilidades sociales.	La única responsabilidad del administrador de empresa es aumentar los recursos de los accionistas.
El rendimiento gerencial se mide en términos sociales y económicos.	El rendimiento gerencial se mide sólo en términos económicos.
Énfasis en la cantidad y en la calidad.	Énfasis en la cantidad de la producción.
Administración Democrática.	Administración autoritaria.
Planeación estratégica a largo plazo.	Planeación intuitiva a corto plazo.
Autocontrol y creatividad.	Control.
Predominio de las personas.	Subordinación de las personas.
Toma de decisiones descentralizadas y en pequeños grupos.	Tomas de decisiones descentralizadas.
Concentración en factores externos que puedan afectar el éxito de la empresa.	Concentración en el funcionamiento interno.
Prioridad hacia los pronósticos sociales, técnicos, políticos y económicos.	Prioridad hacia los pronósticos económicos en la toma de decisiones.
Interés creciente para asimilar los costos sociales de la producción.	La empresa muestra poco interés en los costos sociales de la producción.

¹²³Tomado de: PCI. "Planeación Estratégica." .México, D.F, Enero 1999.

¿SABREMOS APROVECHAR LAS NUEVAS OPORTUNIDADES?

Hoy en día, debemos apoyarnos en diferentes medios para estar acordes a las exigencias que determina la firma del Tratado de Libre Comercio.

Para que nuestras empresas sean competitivas necesitan rodearse de elementos y de equipos de trabajo realmente capaces.

¿Cómo lograrlo? A través de una exhaustiva selección de personal, que detecte las habilidades de cada individuo y las adecue según sus características a las del puesto a ocupar, así como con la implementación de un conjunto de programas de capacitación, actualización, motivación y estímulos que fomenten y promuevan la iniciativa del empleado.

En México, estamos por decidir si sabremos aprovechar la oportunidad que se nos presenta. Si tenemos la disposición y capacidad para reunir los elementos que necesitamos; para fortalecer sus actitudes y aptitudes; para mejorar su calidad de vida y para ser más eficientes, visionarios, organizados y disciplinados, seguramente convertiremos esta oportunidad en la plataforma que nos impulsará a crear una nueva nación.

¿Podrá usted generar y desarrollar en su empresa los niveles competitivos que nuestro país requiere?

¿Está usted consciente de la oportunidad que realmente engloba el recurso humano?

QUE ES LA ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS

La Parábola del Sembrador: un Paradigma Fundamental para el Cambio.

La parábola del sembrador, una de las primeras enseñanzas que puede servirnos para ilustrar el papel fundamental que las creencias y los recursos personales desempeñan en el logro de un objetivo.

“Les enseñaba muchas cosas por medio de parábolas. Les decía enseñándoles: ¡Escuchen! Salió el sembrador a sembrar. Y sucedió que, al sembrar, parte de la semilla cayó al borde del camino. Vinieron los pájaros y se la comieron. Otra parte cayó en terreno pedregoso, donde no había mucha tierra; brotó enseguida, porque la tierra era poco profunda, pero, en cuanto salió el sol se marchitó y se secó porque no tenía raíz. Otra parte cayó en la maleza, y cuando la maleza creció, asfixió a la semilla que no dio fruto. Otra parte cayó en tierra buena y creció, se desarrolló y dio fruto: el treinta, el sesenta y hasta el ciento por uno. Y añadió: ¡Quién tenga oídos para oír, que oiga! “

Para Alfredo las semillas de la parábola representan las creencias que deseamos sembrar en nosotros mismos o en otros. Estas creencias en un terreno preparado adecuadamente para que crezcan y den fruto. Cuando una creencia cae en un espacio donde no hay nada que la alimente y la cobije, esto es, cuando no se puede apoyar en experiencias valiosas y nutritivas del sujeto, es como si esta creencia solo fuera una idea o un buen deseo, que pronto se llevarán los pájaros y devorará el olvido.

Cuando una creencia cae en las partes duras de nuestro corazón, esto es en terreno pedregoso, el dolor o el enojo por situaciones concretas de nuestro presente o pasado le impedirá echar raíces y se marchitará. Las semillas que caen en medio de la maleza son una metáfora de lo que ocurre cuando una creencia que empieza a brotar se encuentra con otras creencias internas, normalmente ajenas al sujeto, que se oponen a su desarrollo. Crecer en medio de la maleza es crecer en la incongruencia, es ahogarse en el conflicto interior.

La parábola también indica una gran verdad, cuando intentas ayudar a otro, e incluso a ti mismo, no puedes hacer que el árbol que deseas plantar crezca a toda costa, tan solo puedes preparar la tierra y esperar paciente.

Al preparar la tierra debes:

Abonar la tierra: profundizar con experiencias nutritivas el terreno para que enriquezca a la semilla.

Remover las piedras: resolver los asuntos pendientes, perdonar a otros y perdonarte a ti.

Separar la maleza: apartar las ideas y creencias limitantes. Crear un estado personal de congruencia.

Características de la Administración Tradicional y la Administración por Objetivos.¹²⁴

Hoy se puede ubicar la metodología de la administración en un continuo entre dos extremos teóricos:

A. TRADICIONAL ●—————● A. POR OBJETIVOS

En un extremo del continuo está la Administración Tradicional. En este enfoque la planeación se realiza inmediatamente antes o durante la acción y hay frecuentemente cambios de los planes debido bien sea a la falta de tiempo para considerar alternativas o a la falta de un objetivo predeterminado. Esto es lo que a veces se llama “Administración por pálpito”. La eficiencia se mide por la racha de actividades en curso y por el esfuerzo que se hace más que por los objetivos obtenidos. Un ejemplo de este extremo es el del administrador que llega a la oficina en la mañana sin otro plan de acción para el día que el de responder a quien o a lo que haga primero el mayor ruido, así sea una exigencia de la administración superior por apoyo esperado del *staff*, una exigencia para rehacer algún trabajo rechazado o una solicitud de una universidad local para responder a un largo cuestionario sobre el método de operación en su compañía.

En el otro extremo del continuo está la Administración por Objetivos. En este caso la administración define con anticipación los objetivos que han de ser alcanzados y las etapas necesarias del programa para lograr su consecución. En este enfoque administrativo se encuentra implícito un plan para superar obstáculos innecesarios, tales como daños de la maquinaria, cambios de diseño, demoras en la recepción de los materiales necesarios, etc. Un estilo de administración en este extremo no requiere la presencia del administrador a todo momento. Tan pronto como aparezca uno cualquiera de estos tres problemas el plan que ha sido establecido ayudará a determinar las prioridades de acción y los mejores métodos para mejorar el problema.

En la práctica, es probable que ninguno de los dos extremos exista en su estado puro. No es realista esperar que algún administrador posea el don de la previsión en tal grado que nunca tenga la necesidad de administrar por reacción en respuesta a condiciones inesperadas. Por otra parte, muy pocos sobrevivirán por mucho tiempo en el mundo competitivo de hoy si siguen administrando estrictamente sobre una base de reacción a problemas inmediatos. Por esta razón se habla de un continuo entre dos extremos. En donde se ubique un determinado administrador dentro del continuo, dependerá de varios factores. De hecho el punto en el continuo en el cual esté administrando probablemente variará en forma sustancial día a día y, aún, hora a hora.

¹²⁴ Tomado de: JAMES A.F. Stoner. “Administración”, México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, Tercera Edición, 1989.

Evidentemente, la administración es más efectiva cuando la preponderancia del esfuerzo se dirige hacia el extremo derecho del continuo hacia los objetivos. El valor del beneficio de las actividades se aumenta cuando el método administrativo puede programar actividades que se acomoden a las limitaciones de tiempo y costo y que sean consecuentes con la consecución de los objetivos deseados. Al contrario, este valor se reduce cuando la actividad se realiza antes de que se complete la programación, lo que inevitablemente resulta en cambios costosos.

La administración por objetivos es un enfoque profesional de la administración que determina:

Qué se debe hacer (después de un análisis cuidadoso de por qué se debe hacer), y que incluye el establecimiento de prioridades.

Cómo se debe hacer (las etapas del programa o el plan de acción requerido para conseguirlo).

Cuándo se debe hacer.

Cuánto costará.

Qué constituye una ejecución satisfactoria.

Cuánto se ha progresado.

Cuándo y cómo se deben aplicar acciones correctivas.

La palabra Resultados se agrega, porque es mucho más fácil preparar objetivos que administrar por medio de ellos, el asunto es que un plan es bueno tan sólo en la medida en que haya controles para asegurar su realización. Por esta razón la Administración por objetivos implica una función de planeación representada por las etapas 1 y 4 enunciadas anteriormente, y una función de control representada por las etapas 5 a 7.

Trabajo administración contra trabajo operativo.

Para colocar el trabajo de un administrador dentro de una perspectiva apropiada, necesitamos examinar la naturaleza de su trabajo. Un administrador se ocupa de dos clases generales de trabajo administrativo y trabajo operativo. La proporción de estos dos varía sustancialmente de administrador a administrador, según el individuo, su nivel en la administración, la clase de actividad que supervisa y el medio ambiente administrativo dentro del cual se encuentra.

El trabajo administrativo se puede definir como cualquier trabajo que debe ser realizado por el mismo administrador, porque no puede ser realizado igualmente o mejor por los subordinados o por los grupos asesores. Incluye la planeación, la organización, los asuntos de personal, la dirección y el control del trabajo de los otros. Dicho en forma simple es "conseguir que la gente cumpla con sus tareas". El trabajo operativo es toda otra clase de trabajo que el administrador realice, alcanzando los objetivos de él mismo.

Todo administrador realiza trabajo administrativo y trabajo operativo como parte de sus obligaciones. Sin embargo, es posible que no reconozca la diferencia entre los dos.

El propósito de hablar de ellos es llamar la atención sobre la parte principal del trabajo de un administrador: su trabajo administrativo. El debe darse cuenta de que cada vez que está realizando un trabajo operativo es a expensas de su trabajo principal y debe evaluar cuidadosamente las consecuencias.

El punto anterior puede parecer tan evidente que se superfluo mencionarlo. ¿Pero lo es? Veamos un par de ejemplos.

El presidente de una gran compañía tiene varias líneas de producción recibe una llamada de uno de sus clientes principales, para preguntarle acerca de un pequeño cambio en sus productos. El presidente, a su vez, llama al vicepresidente de producción. Sin tener en cuenta otros factores de evaluación, ¿cuál de las siguientes respuestas podría identificar con mayor probabilidad a un gerente de producción que está en el punto máximo de su trabajo de administración?.

“Sí señor, hicimos este cambio porque...”

“No conozco las razones específicas pero le tendrá la respuesta en 30 minutos”.

Un representante clave de un cliente importante ha solicitado información técnica sobre la operación de un nuevo sistema de control de fluidos que se encuentra en sus etapas de diseño. En vista de la importancia de la información, ¿cuál de las siguientes decisiones debería tomar el ingeniero jefe si quiere hacer justicia a su trabajo administrativo?

Hacer la presentación él mismo para demostrar un conocimiento completo de sus capacidades en todos los niveles.

Hacer que el ingeniero encargado del proyecto de diseño haga la presentación.

Aunque habrá muchas excepciones a esta observación, se considera que como regla general, la segunda respuesta en cada uno de los ejemplos anteriores tendrá mayor probabilidad de señalar a un administrador que controla su trabajo administrativo. En el primer ejemplo, un jefe de producción que continuamente tiene a mano el conocimiento técnico detallado para dar una respuesta inmediata, probablemente la ha obtenido a expensas del trabajo administrativo para el cual está empleado principalmente.

No obstante, será una gran tentación para el administrador tomar el camino de menor resistencia e involucrarse en el trabajo operativo. Esto es lo que Louis A. Allen llama el principio de la prioridad operativa:

“Cuando se le exige que realice labores directivas y operativas durante un mismo período, el director tiende a dar prioridad al trabajo operativo”.¹²⁵

Por supuesto, tal conducta se justifica en una emergencia no en el curso normal de trabajo. ¿Por qué, un administrador le da prioridad al trabajo operativo? A continuación hay tres explicaciones principales:

En términos generales, el trabajo operativo implica una tecnología con la cual está más familiarizado. Después de todo, probablemente ha dedicado más tiempo y esfuerzo, tanto en su educación como en su trabajo, al campo técnico que a la administración. De hecho, su competencia técnica fue sin duda uno de los elementos más importantes en su selección como administrador.

El trabajo operativo tiene más probabilidad de ofrecer una satisfacción personal inmediata que el trabajo administrativo. Para ilustrar este punto, Edward J. Green, Presidente de Planning Dynamics, ha dicho que la planeación (trabajo administrativo) incluye tres cosas que no nos gusta hacer: a) tenemos que pensar, b) tenemos que escribir informes, y c) tenemos que seguir procedimientos en forma ordenada.

La habilidad para solucionar problemas operativos o técnicos difíciles ha sido considerada tradicionalmente, en muchas organizaciones, como la marca de fábrica del administrador de éxito. Compare el número de administradores de nivel superior que conoce que han llegado a estas posiciones principalmente por sus capacidades de lucha en primera línea con el de aquellos que la han conseguido basados en su habilidad para evitar conflictos. Esto no es para menospreciar a los primeros, porque pocas empresas podrían sobrevivir son la gente que posee estas habilidades. Sin embargo, en las organizaciones modernas no se puede ignorar la vieja máxima acerca de una onza de previsión. Un administrador debe ser mucho más astuto para reconocer en un subordinado la habilidad para evitar serios problemas operativos desde un principio que en reconocer la habilidad para solucionarlos después de que han surgido.

En términos generales, el verdadero administrador profesional es mucho menos espectacular que al administrador autoritario. Sin embargo, los objetivos que produce son superiores y después de todo ésta debería ser la verdadera medida de la efectividad administrativa. Conocer la diferencia entre el trabajo administrativo y el trabajo operativo y mantenerlos en una perspectiva apropiada, de tal manera que la totalidad del trabajo se ejecute, es una característica esencial del administrador profesional.

¹²⁵ Tomado de: JAMES A.F. Stoner. “Administración”, México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, Tercera Edición, 1989.

Proyección de la Nueva Técnica.

Como la aplicación e impacto de la administración por objetivos se esta desarrollando, cualquier evaluación que se haga tiene que ser provisional. Sin embargo, los objetivos obtenidos hasta este momento indican que su efecto ha sido altamente dramático, tanto en el sistema global de administración como en las diversas partes del proceso administrativo.

Probablemente el mayor beneficio ha sido su insistencia en mejorar la eficacia organizacional mediante la mejora de la eficiencia del gerente individual. Esta transición ha sido bien condensada por Barret en su comparación entre la administración "Modelo A" (pre-administración por objetivos) y la administración "Modelo B" (post-administración por objetivos). La administración término medio debe esperar que esta transición empiece a efectuarse de tres a cinco años después de iniciado su sistema de Administración por Resultados.

TRANSICIÓN DE ESTILOS GERENCIALES BAJO LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS¹²⁶

Pre-Administración por Objetivos	Post-Administración por Objetivos
Administración de día a día	Foco en el futuro
Aficionado, empírico	Totalmente profesional
Mira hacia adentro	Mira hacia fuera
Orientado al producto	Orientado a las personas
Orientado a la organización	Orientado al cliente
Orientado a las actividades	Orientado a los objetivos
Administración de rutina	Creación de innovaciones
Énfasis en "cómo hacer"	Énfasis en "qué hacer"
Énfasis en dinero, máquina, materiales	Énfasis en personas, mentes, tiempo
Control centralizado, tecnocrático, funcional	Descentralizado, iniciativa de los subalternos
Estilo autoritario	Estilo participante
Directivas y supervisión	Delegación e informes
Individualismo	Trabajo en equipo

La Administración por objetivos y sus beneficios efectos están ya demasiado bien establecidos después de haber sobrevivido la prueba de treinta años de práctica, para que se puedan considerar como fantasía o una moda pasajera. El sistema ha ganado su puesto como parte de la escena administrativa permanente, y el futuro traerá un uso continuo y nuevas aplicaciones de él.

En varias áreas importantes, sin embargo, falta por realizar un progreso real, como por ejemplo en la fijación de altas prioridades por parte de los gerentes. Como todos los esfuerzos de una organización se engranan mediante la Administración por objetivos para hacerles frente a altas prioridades, los gerentes tienen que esforzarse por asegurar que se escojan las prioridades más deseables, ya que de otra manera la administración por objetivos hace que una organización aumente su eficacia para hacer algo que no deberá esta haciendo.

¹²⁶ : F.D. Barret, "The MBO Time Trip". The Business Quarterly (otoño de 1972), ps. 44-45

Una vez fijadas las prioridades óptimas, la administración tiene que aumentar su competencia en planeación para alcanzar los objetivos prioritarios. Si no se desarrolla una mejor experiencia en planeación, será imposible explotar el potencial total de dichos objetivos.

Hay otras áreas del sistema que también necesitan un refinamiento constante. Por ejemplo, aun cuando se ha hecho mucho trabajo importante para relacionar la evaluación gerencial con la contribución importante para relacionar la evaluación gerencial con la contribución real, todavía falta más hacer en este terreno. De igual modo, es preciso realizar nuevos progresos a fin de establecer una correlación más directa entre la contribución de un gerente y su recompensa. La relación actual no es suficientemente directa.

Finalmente, la eficacia general de la Administración por objetivos se seguirá perjudicando a menos que la administración de la empresa reconozca que la palabra clave en administración por objetivos es “administración” y no “objetivos”. La administración por objetivos es un sistema totalmente nuevo para muchas organizaciones. Es una manera de administrar. Aquellas organizaciones que adoptan el sistema sin reconocer esta verdad y sin examinar primero su filosofía y práctica gerencial, seguirá adoptando víctimas del creciente número de abogados de la Administración por objetivos que andan por ahí con una solución y en busca de un problema.

La utilización del número creciente de trabajadores de la industria del conocimiento representa otro campo de alto potencial remunerativo para la Administración por objetivos. El sistema les ofrece a estos trabajadores muchas ventajas en su aplicación. No utilizar sus capacidades y esfuerzos para atender a las prioridades de la organización, constituye para ésta un desperdicio costoso.

La experiencia ha demostrado que la Administración por objetivos por sí misma no puede lograr nada, como no sea el caos; pero en manos de una administración capaz y que esté preparada para ella y sepa usarla, tiene mucho que ofrecer. Para ella es la promesa de un futuro brillante.

La Administración por objetivos sigue evolucionando y cambiando. Lo que aquí queda escrito seguramente necesitará una revisión importante a la vuelta de unos pocos años.

Bases Filosóficas de la Administración por Resultados.¹²⁷

No existe ningún sistema único de Administración por Resultados, existen, sí varios principios ya bien probados, pero que no constituyen por sí mismos un método ideal. El mejor método para cualquier empresa es el que se adapte mejor a sus necesidades características y expectativas.

¹²⁷ Tomado de: ITAM. “Curso Planeación Estratégica por objetivos” México, D.F. ITAM, 1998.

*La administración por Resultados y el Cambio.*¹²⁸

Una de las principales responsabilidades de cualquier gerente es mantener el control sobre el destino de sus operaciones o de su organización, aun en medio de un rápido cambio. La administración por resultados le ayuda a desempeñar esta responsabilidad, pero únicamente si el sistema de Administración por Resultados de la organización que lo adopte se ha previsto el cambio.

La Administración por resultados es en sí misma un gran agente de cambio, de manera que sería una contradicción adoptar un sistema que no prevea que habrá cambios.

Sistema o programa.

El éxito se obtiene cuando la administración por resultados se ve como un sistema de administración y no simplemente como un programa. Un programa es parte de un sistema, no el sistema mismo. El sistema debe instalarse primero, y luego se le incorporan todos los programas.

La administración es la clave.

No se puede subestimar la importancia de redactar objetivos significativos, pero éstos no son sino parte del sistema, no el sistema mismo. La administración es lo que les da importancia.

La realidad requiere que la “administración” sea lo primero. Esta da vida y acción a los objetivos para que sean más que simples palabras escritas.

La paradoja de la Administración por resultados.

Potencialmente, la Administración por resultados encierra una paradoja que se puede plantear así:

*“Cuanto más efectivo sea el sistema de Administración por resultados, más problemas le puede causar a una organización... si ésta no hace caso del largo plazo por tender únicamente al corto plazo”.*¹²⁹

El propósito de la Administración por resultados es organizar todos los recursos de una organización (tiempo, dinero, personas, planta y equipo) para alcanzar resultados predeterminados.

¹²⁸ Tomado de: ITAM. “Curso Planeación Estratégica por objetivos” México, D.F. ITAM, 1998

¹²⁹ ITAM. “Curso Planeación Estratégica por objetivos” México, D.F. ITAM, 1998. pag. 38.

En cualquier sistema de Administración por resultados el énfasis debe ponerse en el desarrollo de la empresa a largo plazo; ésta es la verdadera medida de un gerente. La manera más fácil de mostrar grandes resultados inmediatos es eliminar todas las medidas necesarias para el crecimiento futuro, pero que por el momento apenas ofrecen un rendimiento modesto.

Estilo gerencial.

Es necesario que la mayoría de los gerentes de la organización practiquen un determinado estilo gerencial. La experiencia enseña que muchas veces la Administración por resultados ha fracasado porque se ha pretendido ponerla sin tener en cuenta la naturaleza del estilo gerencial de la organización.

Para lograr éxito con la Administración por resultados, se requiere una buena dosis de lo que comúnmente se denomina estilo participante de administración.

Recompensas y reconocimiento.

A corto plazo es muy posible aumentar el desempeño recalándolo continuamente, pero a la larga no. El fracaso se puede presentar si se obliga a los gerentes a alcanzar niveles cada vez más altos de resultados, sin la correspondiente práctica de premiar equitativamente esos resultados cuando se alcanzaban.

Cualquiera que sea la forma de las recompensas y los reconocimientos, debe ser suficientemente significativa para que el gerente orientado a la realización sepa que sus esfuerzos se han evaluado y son apreciados.

DIFERENCIAS CON LA ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL.

Planeación

Tal vez ningún otro aspecto administrativo ha recibido una sacudida tan grande la Administración por objetivos como la planeación. Antes ésta era un ejercicio de redacción que se toleraba para satisfacer los requisitos de la compañía; hoy se aprecian más y más su valor y la ayuda que presta al gerente individual. Pero lo más importante es que el gerente reconoce la necesidad real de la planeación y aprecia por qué es necesaria.

Edward Green, una de las autoridades en el área de planeación corporativa, ha comparado lo que él llama el enfoque tradicional con el moderno, que se orienta notoriamente hacia la Administración por objetivos. En el siguiente cuadro se muestra esta comparación.

COMPARACIÓN DE VIEJOS Y NUEVOS CRITERIOS DE PLANEACIÓN¹³⁰

	Planeación estática (método antiguo)	Planeación dinámica (nuevo criterio)
Propósito	Tener “un plan”.	Lograr objetivos óptimos.
Premisa básica	Proyecciones exactas.	El futuro no se puede predecir.
Técnica	Estática, periódica.	Dinámica, continua.
Proceso	Rígido, formal, escrito.	Flexible, adaptación selectiva.
Estilo gerencial	Tradicional, autoritario.	Descentralizado, participante.
Responsabilidad	Alta gerencia. VP. Planeación Personal de planeación central.	Todos los gerentes. Director, servicios planeación. Coordinadores de planeación descentralizada.
Tipo de planeación		
* Estratégica	Planes separados.	Planeación integrada.
* Operacional		
* Logística		
Planeación Funcional		
* Mercadeo	Planes separados.	Planeación integrada.
* Financiera		
* De personal, etc		
Intervalos de tiempo		
* Corto	Planes separados.	Planeación integrada.
* Mediano		
* Largo		
Apoyo	Resistencia y resentimiento.	Participación entusiasta.
Durabilidad	Va cayendo en el descorazonamiento	Creciente valor y entusiasmo.
Costo / Beneficio	Demasiado tiempo – esfuerzo – papel. Costo más alto. Beneficios limitados.	Mejores decisiones y programas. Menos tiempo y esfuerzo. Mejores objetivos.

¹³⁰ EDWARD J. Green. “The Communication Crisis”, conferencia dictada en la Universidad de Pittsburgh, 1972.

DESARROLLO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

CUENTO

“Iba un niño con su papá en el tren. El recorrido duraría unas horas. El padre se acomoda en el asiento y abre una revista para distraerse. El niño lo interrumpe preguntándole: ¿Qué es eso papá? , el hombre se vuelve para ver qué es lo que señala su hijo, y contesta: Es una granja hijo. Al continuar su lectura, otra vez el niño pregunta: ¿Ya vamos a llegar?, y el hombre le contesta que falta mucho. No había comenzado nuevamente a ver su revista cuando otra pregunta lo interrumpe; y así se siguieron las preguntas hasta que el padre, ya desesperado y buscando cómo distraer al chico, se da cuenta que en la revista aparece un mapa del mundo; lo corta en pedacitos y se lo da al niño diciéndole que es un rompecabezas y que lo arme. Feliz se sienta en su asiento, seguro de que el niño estaría entretenido todo el trayecto. Había comenzado a leer su revista de nuevo cuando el niño exclama: ¡ya termine!. ¡Imposible! ¡No lo puedo creer! ¡Cómo tan pronto?. Pero ahí está el mapa del mundo perfecto.

Entonces el padre pregunta: ¿Cómo pudiste armar el mundo tan rápido? El hijo contesta: Yo no me fije en el mundo; atrás de la hoja está la figura de un hombre; **compuse al hombre y el mundo quedó arreglado.**

El hombre es el único ser que tiene el poder de contemplar su vida, y el privilegio de la conciencia, está lo lleva a buscar, transformar, escoger y decidir lo que para él es más importante.

Nosotros tenemos la capacidad de elegir, decidir ante cualquier reto de la vida.

¿Qué es la Planeación Estratégica?

Es una planeación

Planear es prevenir las situaciones futuras, anticiparse a los hechos. Cuando se habla de planeación, se considera todo lo que puede intervenir en la vida futura: tanto las situaciones presentes como aquellas que surgirán después.

Se requiere incrementar las ventas. Se tiene lo siguiente.

- | | |
|-----|--|
| HOY | <ul style="list-style-type: none">* Un buen producto.* Dinero para invertir.* Dos máquinas.* Buenos trabajadores. |
|-----|--|

Todo esto se tiene de hoy, para incrementar las ventas son éxito. Con base en lo que se conoce, es conveniente pensar en lo que se necesita en un futuro:

- | | |
|--------|--|
| MAÑANA | <ul style="list-style-type: none">* Más transporte para la distribución del producto.* Una nueva presentación.* Una máquina nueva para producir más.* Trabajadores capacitados para fabricar el producto. |
|--------|--|

Para lograr lo anterior, es preciso planear acciones como:

- | | |
|------------|---|
| PLANEACIÓN | <ul style="list-style-type: none">* Dónde y cuándo comprar una nueva máquina.* Qué tipo de transporte de distribución se adecua más a nuestras necesidades.* Qué haremos para que nuestro producto luzca más moderno.* Cuándo y cómo capacitaremos a nuestro personal para producir más y mejor. |
|------------|---|

Es así con base en las posibilidades presentes (hoy) y a las expectativas futuras (mañana) se estará en posibilidades de planear para que las cosas que se proponen salgan bien.

Es una estrategia

Una estrategia es la forma por medio de la cual una organización define lo que desee lograr, cómo competir, en qué mercado participar y con qué elementos luchar.

Asimismo, la estrategia considera un análisis completo de aquello que afecta directamente nuestra planeación. Esto es:

- ≈ La razón de ser del negocio.
- ≈ Producto o servicio.
- ≈ La competencia.
- ≈ Entorno social, económico y político del cual se forma parte.

Lo anterior, se denomina: Factores estratégicos clave y le da un rumbo definido a la planeación obligando a imaginar, prever y considerar lo que:

- ≈ Hace ser mejores a los competidores.
- ≈ Distingue de los competidores.
- ≈ Lo que los clientes desean.
- ≈ Lo que los proveedores harán.
- ≈ Lo que el producto requiere para ser el número 1.
- ≈ Se puede hacer tomando en cuenta la situación económica, política y social del país.

La principal ventaja de considerar todos los factores estratégicos clave, es que se dispondrá de la información necesaria para hacer una planeación más completa y basada en hechos reales.

Es una planeación estratégica

Una planeación correcta más una estrategia bien definida, darán como resultado una planeación estratégica.

En otras palabras, la planeación estratégica es el rumbo definido que tomará la empresa, establecido por la gerencia, para que tanto patrones como trabajadores entiendan su razón de ser y conozcan bien el producto, a sus clientes y competidores, a sus proveedores y al mundo cambiante que los rodea. Todo esto con el fin de aprovechar oportunidades, distinguirse de sus competidores y sobrevivir con éxito a la competencia.

La planeación estratégica orienta la transición entre lo que ahora es la empresa y lo que pretende y debe ser a largo plazo. Es una guía para la transición. Recopila y analiza la información que responde a las siguientes preguntas:

- ¿ Quiénes somos ?
- ¿ Dónde estamos?
- ¿ Adónde vamos?
- ¿ Adónde deberemos ir?
- ¿ Cómo?

Analiza los factores estratégicos clave ya que con base en ellos se planea lo que se hará en el futuro incierto, complejo y cambiante.

La planeación estratégica es una transición ordenada entre la posición actual y la deseada para el futuro.

LOS DIEZ BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.¹³¹

Poder tomar decisiones acertadas en el momento justo.
Prever los efectos futuros que tendrá la toma de decisiones.
Tener muchas alternativas de acción en un futuro.
Identificar oportunidades para poder aprovecharlas.
Evitar peligros de decisiones erróneas.
Conocer la información básica que permita decidir correctamente.
Poseer alternativas flexibles para sobrevivir a la competencia.
Hacer una planeación basada en hechos reales.
Ir un paso adelante con respecto a los competidores.
Satisfacer las necesidades reales de los clientes.

Hay que reconocer que una planeación sin estrategia es como un barco sin timón.

¹³¹ RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro. “Planeación Estratégica”. México. D.F. Segunda Edición, 1998.

Los Factores Estratégicos Clave

Los factores estratégicos clave, como ya se mencionó son los siguientes:

1. La misión o razón de ser del negocio.
2. El producto que se fabrica, o bien, el servicio que se proporciona.
3. El mercado o clientes a los cuales se proporcionan productos o servicios.
4. La competencia a enfrentar.
5. Los proveedores permanentes y de los cuales se depende.
6. El medio o entorno social, económico y político que conforme el mundo actual.

La calidad de la planeación estratégica, dependerá de la exactitud en la información de estos seis factores estratégicos clave.

Es muy importante considerar cada uno de ellos en el momento de planear estratégicamente para que la planeación sea:

- √ Completa.
- √ Correcta.
- √ Eficaz.
- √ Adecuada y
- √ Realista

En una palabra ... **ESTRATÉGICA.**

La Misión

La palabra misión da la idea de aquello que se viene a hacer a este mundo, hace pensar en una razón de existir. De hecho contesta a las preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué necesidades satisfacemos?
- ¿Cuál es nuestro negocio?

Es conveniente definir la misión de la empresa para que toda la gente que trabaja, tenga clara la razón de ser de ésta, para concentrar sus esfuerzos en lograr su meta.

Leamos la misión de una cadena hotelera:

“Nuestra misión es ser la empresa mexicana líder en hotelería y servicios turísticos en categorías de cinco estrellas y un gran turismo en el país y Centroamérica, que ofrece servicios y productos de calidad en hotelería para satisfacer las expectativas de esparcimiento de clientes nacionales, extranjeros, empleados y accionistas”

De acuerdo al ejemplo se observa lo que incluye una misión.

1. ¿Quiénes somos? Empresa mexicana líder en hotelería y servicios turísticos.
2. ¿Qué necesidades satisfacemos? Las expectativas de esparcimiento.
3. ¿Cuál es nuestro negocio o giro específico? Cinco estrellas y gran turismo.
4. ¿En dónde funcionamos? En el país y en Centroamérica.
5. ¿Qué servicios o productos específicos ofrecemos? Servicios y productos en hotelería.
6. ¿Cuáles son las características de estos servicios o productos? De calidad (también pueden ser características relacionadas con la utilidad, la capacidad, cantidad, originalidad, etc.)
7. ¿Quiénes son nuestros clientes? Clientes nacionales y extranjeros, empleados y accionistas.


Consideraciones Específicas para elaborar la Misión

 Al redactar es necesario involucrar a:

- ⊗ Clientes.
- ⊗ Proveedores.
- ⊗ Empleados, obreros.
- ⊗ Jefes

 Es importante redactar una misión que:

- ⊗ Dé unidad a los objetivos de la empresa.
- ⊗ Ligue producto/servicio con el cliente.
- ⊗ Tenga permanencia en el tiempo, pero puede cambiar si los individuos cambian.
- ⊗ Sea clara, específica y corta.
- ⊗ Sea conocida por todos los miembros de la empresa.
- ⊗ Sea original y única.

 Es bueno saber que la misión permite:

- ⊗ Tener claro el punto de partida para la planeación estratégica.
- ⊗ Entender por qué existe y a dónde se pretende ir.
- ⊗ Involucrar y motivar a los que participan en ella.
- ⊗ Situar en tiempo y espacio dentro de la organización.
- ⊗ Evitar errores gerenciales.
- ⊗ Ser más productivos y eficaces al saber quienes somos.

 Es útil conocer que una misión puede elaborarse para:

- ⊗ Toda la empresa.
- ⊗ Un departamento o área.
- ⊗ Cada empleado o trabajador.
- ⊗ Uno mismo.

EL PRODUCTO

Un producto o servicio es valioso porque tiene una utilidad para el cliente, además de satisfacer sus necesidades. Sin embargo, existe otros que también los fabrican o les ofrecen. Esto es: **la competencia**.

Pero, si nuestro producto es distinto al que ofrecen en algunos aspectos o si nuestro servicio ofrece algo más, entonces podemos decir que es diferente, a pesar de que muchos otros lo fabriquen.

Es por esto que: Entre más se diferencie el producto o servicio del de los demás, más probabilidades se tendrá de ganarle a la competencia.

Para que el producto sea diferenciado y evite o mejore a la competencia de productos similares, se tiene que:

- Satisfacer en primer lugar las necesidades del cliente y no lo que se piensa que son sus necesidades.
- Poseer un conjunto de beneficios o características especiales que otros productos similares no tengan. Por ejemplo:

Pizza + moto = pizza a domicilio
Tarjeta + música = tarjeta musical

- Fijar estas diferencias en la mente del cliente a través de publicidad especial (como un trato especial, un servicio de calidad, atención personal a los clientes, etc.) cualidades innovadoras o bien originales, beneficios adicionales, ese algo más por el que seremos conocidos.

EL MERCADO

Los clientes que compran el producto o utilizan el servicio que se ofrece, forman el mercado.

Es importante saber cómo son los clientes, qué les gusta, qué necesitan, por qué vienen a comprar, cuál es su opinión acerca del producto o servicio, entre otros, ya que existe la idea comprobada de que el éxito de un negocio requiere de estar orientado hacia el cliente, más que al producto.

Esto es básico en la planeación estratégica, ya que al conocer bien lo que los clientes esperan del negocio, se crea una estrategia más definida que parte de realidades y no de suposiciones.

Estas son las diez preguntas que se deben responder para conocer mejor a los clientes:

1. ¿Quiénes son nuestros clientes?
2. ¿Por qué compran nuestros productos?
3. ¿Cuál es el valor que encuentran en nuestros productos?
4. ¿Cuándo, cómo y dónde compran?
5. ¿Cómo podemos clasificar a los clientes?
6. ¿Qué otros deseos, necesidades y expectativas tienen?
7. ¿Por qué van a la competencia?
8. ¿Están cambiando sus necesidades? ¿Cambiarán?
9. ¿Cómo nos afectarían estos cambios?
10. ¿Qué acciones debemos tomar para anticiparnos a estos cambios?

Hay que recordar que la clave del éxito está en la satisfacción del cliente.

LA COMPETENCIA

La razón de la planeación estratégica es justamente enfrentar a la competencia, y modificar la situación competitiva de la empresa en relación a la que tienen los competidores. La idea es ser mejores que la competencia.

El primer paso para lograrlo es a saber:

- √ ¿Cuáles son los principales competidores que dominan el mercado?
- √ ¿Cuáles son sus armas de competencia? ¿Calidad?, ¿Servicio?, ¿Precio?, ¿Imagen?, ¿Innovación?, ¿Publicidad? Entre otros.
- √ ¿Cuáles son las estrategias de los competidores?
- √ ¿Qué acciones probables emprenderán?
- √ ¿Cuál será la mejor forma de responder?
- √ ¿Cómo evolucionará la rama económica en el futuro?
- √ ¿Es fácil o difícil la entrada a nuevos competidores?
- √ ¿Quién o qué otras empresas podrán ser competidores en el futuro?
- √ ¿Qué se debe hacer para competir a largo plazo?

El segundo paso es conocer los posibles tipos de competidores a los que hay que enfrentar:

1. La competencia directa

Son los negocios que ofrecen un producto igual o similar al propio. Si se detecta de manera objetiva el número de esos competidores se tiene una ventaja: conocer en qué con mejores los productos y cómo ellos se diferencian del propio negocio.

2. Productos sustitutos

Son productos mejorados o innovados, por ejemplo:

En radio	+	un reloj	=	radio despertador
Un mensaje	+	un vehículo	=	servicio de mensajería

La innovación tiende a perfeccionar funcionalmente al producto y a crear necesidades, de tal forma que el cliente siempre quiere comprar lo último.

Al conocer lo que la competencia realiza, entonces se trata de innovar nuestro producto. Esto resultaría si:

- √ La infraestructura productiva es flexible y sin mayores inversiones producir productos sustitutos.
- √ La nueva producción no requiere de un mínimo de costos fijos, ya que la mayor parte son absorbidos por la producción normal.
- √ Hay altos márgenes de utilidad bruta como de operación para poder emprender riesgos.
- √ Se cuenta con una identidad e imagen consolidada ante los clientes. Esto puede apoyar a los productos sustitutos para penetrar en un mercado diferente.
- √ Se tiene efectivos canales de distribución para promover los productos sustitutos.

3. Los clientes como posibles competidores.

¡Atención! Nuestros clientes se pueden convertir en nuestros competidores sí.

- √ Las compras de esos clientes significan un alto porcentaje en relación a las ventas totales.
- √ Los productos o partes que adquieren los clientes tienen un alto porcentaje en sus costos o en sus compras.
- √ Los productos son estándar, indiferenciados, fáciles de adquirir y la calidad no está en primer plano.
- √ Los clientes tienen suficientes recursos para producir lo que actualmente compran.

4. Los proveedores como posibles competidores.

¡Cuidado! Nuestros proveedores se pueden convertir también en competidores sí:

- √ Dominan el mercado de los productos que proveen.
- √ Sus productos no tienen sustitutos actualmente.
- √ El producto que abastecen es un insumo vital.
- √ El producto abastece un mercado de alto crecimiento.
- √ El producto que los proveedores abastecen es diferenciado.
- √ Los proveedores tienen los recursos necesarios y capacidad para integrarse y fabricar los productos que se producen.
- √ La gerencia de los proveedores es agresiva y están en la búsqueda de nuevas oportunidades.

El antídoto: Mantener relaciones con varios proveedores, estandarizar las partes o productos que se adquieren, diferenciar los productos.

ORIENTACIONES BÁSICAS PARA MEJORAR LA COMPETENCIA.

Se tienen seis acciones concretas para mejorar la competencia, es decir para ser más competitivos:

1. Elevar la productividad.
2. Enfocar un mercado específico.

Conocer bien quiénes son los clientes, sus preferencias y características.

3 Fortalecer el valor supremo de la organización

- * Especificar la misión de la empresa.
- * Difundir esta misión entre los miembros de la empresa.
- * Trabajar juntos (patrones y empleados) para cumplir objetivos.

4 Diferenciar el producto.

- * Dar un valor agregado al producto (ese algo más).
- * Hacer que el cliente prefiera nuestro producto o servicio.

5 Innovar en el sentido más amplio.

- * Pensar en lo que la gente desea, necesita, espera.
- * Crear nuevas necesidades en los clientes.
- * Buscar la diferencia, la originalidad, la creatividad.

6 Desarrollar una imagen corporativa.

- * Dar unidad al proceso de producción/ de servicio.
- * Unificar criterios.
- * Motivar actitudes positivas en toda la organización.
- * Ponerse en el lugar del cliente para saber lo que él ve en el negocio.

EL ENTORNO

Uno de los factores que más influye en la utilización actual de la planeación estratégica, es el cambio y la época de turbulencia que se vive.

El nivel de turbulencia, está determinado por:

1. La velocidad del cambio.
2. La novedad del cambio.
3. Nuestro tiempo de respuesta ante ese cambio.

El 1 y 2 están fuera de control, pero el tiempo de respuesta (periodo comprendido entre el momento de conocer un fenómeno de cambio y el instante en que se responde) depende del conocimiento e información que se tenga de:

- Las fuerzas y tendencias económicas.
- Las fuerzas y tendencias sociales.
- Las fuerzas y tendencias políticas.
- Las fuerzas y tendencias tecnológicas.

Estas fuerzas y tendencias se relacionan entre sí, incluyen unas en otras y están en constante cambio.

Existen mecanismos especiales para influenciar en ellas. Sin embargo, sólo se hacen evidentes cuando un grupo muy amplio de personas (una comunidad, un estado, un país, un grupo de consumidores, entre otros) los utiliza.

Las fuerzas y tendencias económicas

Uno de los objetivos básicos de toda empresa es la rentabilidad, la planeación estratégica indica que al considerar las fuerzas económicas del país, es necesario contar con más elementos para planear y obtener beneficios.

Entre éstas encontramos:

- ◆ El Producto Nacional Bruto (PNB).
- ◆ Los indicadores económicos (ejemplo: la productividad nacional).
- ◆ La inflación (aumento de precios).
- ◆ Las tasas de interés en el crédito y el ahorro.
- ◆ La balanza de pagos (exportaciones – importaciones).
- ◆ La moneda (tipos de cambio, valor).
- ◆ Los aranceles, entre otros.

Aquí la función de la planeación estratégica consiste en identificar el rumbo más probable para tomar decisiones acordadas a las tendencias económicas y se pueden cumplir los objetivos a largo plazo.

Un ejemplo:

- / Si aumenta los precios hay inflación.
- / Si hay inflación y no aumentan los salarios, el poder de compra disminuye.
- / Si disminuye el poder de compra, baja la demanda de los productos.
- / Si baja la demanda de los productos, bajan las ventas.
- / Si bajan las ventas y los gastos se mantienen constantes, habrá problemas financieros dentro de la empresa.

Al enfrentar problemas financieros desaparece la rentabilidad y no es posible cumplir con los objetivos.

Las fuerzas y tendencias sociales

Toda organización nace para satisfacer las necesidades generadas en un entorno, esto es, toda unidad va destinada al servicio del hombre, independientemente de la actividad que tenga.

Es importante considerar que la empresa funciona dentro de la sociedad mexicana y por lo tanto se ve influenciada por:

- + Valores.
- + Tradiciones.
- + Costumbres.
- + Creencias.

Es una palabra por la cultura.

Todas estas fuerzas y tendencias también deben tomarse en cuenta en la planeación estratégica, ya que pueden condicionar o transformar los planes y sus consecuencias futuras.

Un ejemplo de esto es la contaminación, causada por todo tipo de desperdicios, que afectan las áreas pobladas cercanas a fábricas y comercios contaminantes. Estas ocasionan enfermedades, riesgos y descontento social, el cual se transforma en grupos de presión para el cierre de estas empresas.

Sin embargo, al analizar todas las tendencias o fuerzas que afectan el ambiente organizacional se observa que existe una interdependencia y que la mayoría de las veces, las sociales, son consecuencia de las políticas, económicas y tecnológicas.

Las fuerzas y tendencias políticas.

Desde un enfoque de planeación estratégica, las políticas gubernamentales impactan el futuro de las organizaciones. Se deben de conocer estas políticas así como su efecto a corto y largo plazo.

Fundamentalmente, el gobierno interviene e impacta a las organizaciones por medio de las acciones siguientes:

- + Reglamento y controles oficiales.
- + Como rector de la economía.
- + Como consumidor y proveedor de bienes y servicios.

Es importante observar:

- * La estabilidad política.
- * La confianza en el gobierno.
- * Los cambios de funcionarios públicos.
- * Las tendencias ideológicas.
- * Las políticas gubernamentales en materia: económica, política y social.

Un ejemplo: Actualmente la política de apertura económica permitirá la entrada de empresas extranjeras productoras de toda clase de bienes y servicios, por lo que habrá más competencia y por ende, las empresas deberán ser más competitivas.

Las fuerzas y tendencias tecnológicas.

La velocidad y novedad del cambio, son los factores que aceleran las tendencias tecnológicas.

La competencia generada entre organizaciones y países se ha fortalecido por los avances tecnológicos.

Desde una posición estratégica, es importante que las organizaciones y sus directivos estén al tanto de los principales avances para ser competitivos y no perder el mercado ya asegurado.

Hay que actualizar y conocer las innovaciones en materia de:

- Maquinaria.
- Equipos.
- Procesos de producción.
- Medios de comunicación.
- Sistema de servicio.

Entre más se conozca al respecto del negocio, más posibilidades se tendrá de solucionar adecuada y eficazmente los problemas a corto y largo plazo.

Ejemplos:

- √ La robotización de industria automotriz.
- √ Las limpiadoras electrónicas en los talleres de joyería.
- √ El uso de la computadora en contabilidad.

EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Plan Estratégico¹³²

El proceso en sí, siempre responde a tres interrogantes:

1ª. Etapa: ¿Dónde estamos?

Aquí se define la posición estratégica actual, en donde se consideran los factores estratégicos clave.

2ª. Etapa: ¿A dónde vamos?

En ésta, se predicen las consecuencias de las posibles acciones con base en lo planeado.

3ª. Etapa: ¿A dónde deberíamos ir?

Se proyecta a la organización con la posición estratégica que deberá tener en el futuro. En sí, es lo que la empresa pretende llegar a ser en el futuro.

A continuación, se analiza cada una de las etapas, sus características y su relación con los factores estratégicos clave.

Primera Etapa de la Planeación Estratégica.

En esta primera etapa se consideran los factores estratégicos clave, no como una medida contable y financiera, sino como orientación o guía que ayude a explicar la posición en este mundo.

Se considera en conjunto:

- ≈ La misión.
- ≈ La competencia.
- ≈ El mercado.
- ≈ El producto.
- ≈ El medio.

Analizadas cada una, se nota la relación que existe entre uno y otro y sobre todo entre lo que hace la organización y el resto de los factores. Se sugiere contestar a las preguntas siguientes:

1. ¿Cuál es la misión de la organización?
2. ¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo?
3. ¿Hay congruencia y consistencia entre misión y objetivos?

¹³² Tomado de: STPS. "Planeación Estratégica". 1996-2000. México: Dir. Gral. De Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo, Septiembre 1999. pags 12-42

4. ¿Quiénes son los competidores actuales y qué ventajas/desventajas tienen frente a nosotros?
5. ¿Qué productos tenemos y qué tan bien se les conoce?
6. ¿Cuáles son las características más significativas de nuestro mercado?
7. ¿Qué recursos operativos poseemos y cuáles son sus ventajas/desventajas frente a la competencia?
8. ¿Cuáles son nuestros principales logros alcanzados hasta hoy?
9. ¿Cómo alcanzar los logros? Impuestos.
10. ¿Cuáles son las estrategias clave que hasta la fecha se han manejado?
¿Han funcionado?

Segunda Etapa de la Planeación Estratégica.¹³³

Estrechamente vinculada a la primera etapa, está la creación de escenarios futuros en los que participará la organización.

Es decir, se identifica el rumbo que tomará la empresa comportándose en forma similar como lo ha hecho hasta el presente, pero siguiendo las tendencias económicas, sociales, políticas y tecnológicas que conforman el entorno.

Para poder establecer relaciones de causa y efecto y encontrar alternativas a los problemas que el entorno pudiera plantear, se sugiere responder a:

1. ¿Qué tendencias son las que más directamente impactan a la empresa?
2. ¿Qué información se requiere para formular los correspondientes pronósticos y dónde puede recolectarse?
3. ¿Qué metodología es la más conveniente utilizar en la formulación de pronósticos?
4. ¿Qué puede suceder en 5, 10 o más años, considerando las diferentes tendencias como lo ha hecho en el pasado?
5. ¿Qué perspectivas tendría la empresa en ese futuro, de continuar operando como lo ha hecho?
6. ¿Qué oportunidades futuras se presenta a la empresa y qué deberá hacer para aprovecharlas?
7. ¿Qué amenazas podrían presentar a la empresa y qué deberá hacer para aprovecharlas?
8. ¿Cuáles son las áreas de innovación y cambio más importante que la empresa debe de considerar para enfrentarse al futuro?
9. ¿Qué más afectará a la empresa que se deba conocer ahora?
10. ¿Cómo deben optimizarse los recursos económicos, técnicos y administrativos?

¹³³ Tomado de: STPS. "Planeación Estratégica". 1996-2000. México: Dir Gral. De Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo, Septiembre 1999. pags 12-42.

Tercera Etapa de la Planeación Estratégica. ¹³⁴

Esta última etapa del proceso incluye una redefinición de lo que la empresa debe ser en el futuro para enfrentarse a nuevos competidores, participar en otros mercados y presentar productos diferentes y la utilidad que tienen. En esta etapa se cuestiona:

¿Qué debemos realizar ahora para llegar a ser la empresa que queremos ser?

Esta es la etapa decisiva para cerrar la brecha entre lo que actualmente es la organización y lo que pretende ser en el futuro. Su desarrollo y formulación debe responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles serían los objetivos y la misión apropiados para dentro de 5, 10 ó más años?
2. ¿Cuáles serían los probables competidores de la organización?
3. ¿Qué cambios e innovaciones deberán tener los productos según los pronósticos futuros?
4. ¿Qué identidad e imagen deberá de proyectar en el futuro?
5. ¿Cuáles serán las características principales del mercado?
6. ¿Qué ventajas actuales de la empresa deben ser fortalecidas?
7. ¿Cómo deberán de superar las desventajas que se enfrentan con respecto a los competidores?
8. ¿Qué cambios y mejoras hay que emprender a niveles operativos?

Las preguntas propuestas en estas tres etapas podrían ampliarse o reducirse de acuerdo a las características y/o necesidades del propio negocio.

Recordemos que la planeación estratégica sirve para tomar decisiones actuales que determinarán el éxito o fracaso de nuestro negocio al corto plazo.

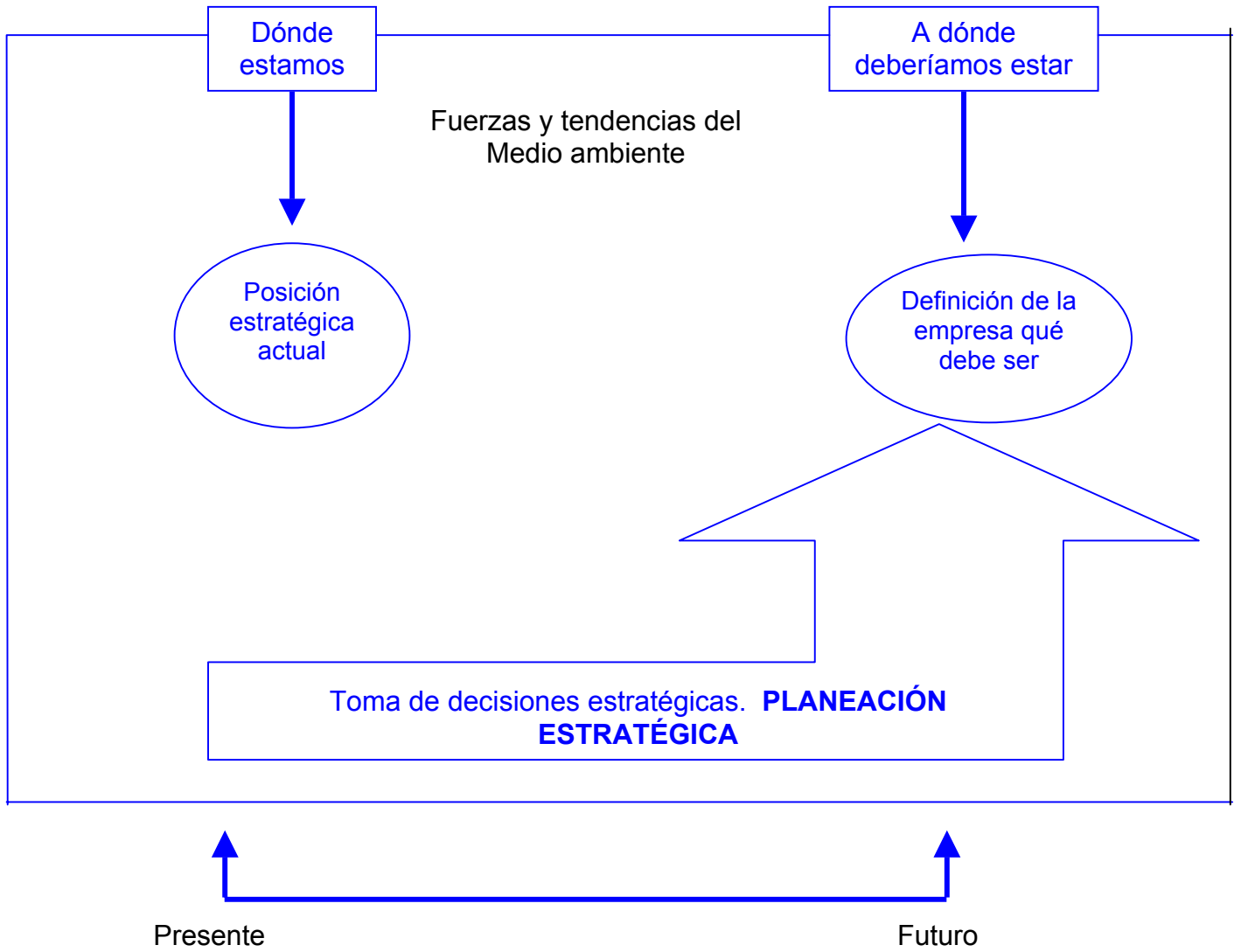
Hay que planear estratégica y continuamente, para lo cual necesitamos estar informados de lo que acontece en nuestro entorno por periódicos, revistas, televisión y radio.

Por otro lado, no hay que perder de vista a nuestros clientes y competidores, así como a nuestros empleados ya que ellos también deben de formar parte de nuestra planeación estratégica.

Esta nos da visión global de la empresa y se basa en un proceso inductivo de preguntas a las cuales usted debe de responder, ya que es usted el que mejor conoce su negocio.

¹³⁴ Tomado de: STPS. "Planeación Estratégica". 1996-2000. México: Dir Gral. De Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo, Septiembre 1999.págs. 12-42.

Esquema Básico de la Planeación Estratégica.¹³⁵



¹³⁵ Tomado de: STPS. "Planeación Estratégica". 1996-2000. México: Dir. Gral. De Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo, Septiembre 1999. pag. 35

CONCLUSIONES

Como nos hemos podido dar cuenta la Administración Estratégica es fundamental para desarrollar cualquier plan de trabajo tanto empresarial como personal.

Si consideramos aquellos aspectos que hacen hincapié en los factores estratégicos claves de la Administración podremos realizar proyectos que impacten y beneficien a nuestra empresa o negocio.

Es importante planear cada cosa que realizamos, considerando siempre el objetivo que se persigue con las acciones que pretendemos llevar a cabo. Recuerda que tú eres el propio capitán de tú barco, y si no consideras todos los factores que pudieran intervenir en un buen ó resultado difícilmente podrás alcanzar los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFÍA

- ITAM. “Curso Planeación Estratégica por objetivos”. México D.F. ITAM, 1998.
- JAMES A.F. Stoner. “Administración”. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, Tercera Edición, 1989.
- MUNH GALINDO. “Fundamentos de Administración”. México, Editorial Trillas, Enero 1997.
- PCI. “Planeación Estratégica. México. D.F. Enero 1999.
- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. “Planeación Estratégica”, México, D.F. Segunda Edición, 1998.
- STPS. “Planeación Estratégica”. 1996-2000 México: Dir. Gral. de Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo, Septiembre 1999.

ANEXOS

“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN ROYAL DUTCH / SHELL”

- ✎ Royal Dutch/Shell Group, la compañía petrolera más grande del mundo, es bien conocida por su fuerte tendencia hacia la planeación estratégica. A pesar de que en la actualidad muchos gurúes y funcionarios CEO de la administración consideran la planeación estratégica como un anacronismo. Shell está convencida de la planeación estratégica a largo plazo definitivamente ha servido a la compañía. El éxito, en parte, se debe a que en esta empresa la planeación no adopta la forma de planes complejos e inflexibles a diez años, generados por un equipo de estrategias corporativos apartados de las realidades operativas. Mas bien, la planeación involucra la generación de una serie de escenarios 2Qué pasaría si..., cuya función consiste en tratar de contar son gerentes generales en todos los niveles de la corporación que reflexionen en forma estratégica acerca del ambiente donde realizan los negocios.
- ✎ La fortaleza del sistema de planeación de Shell con base en escenarios, quizá fue más perceptible durante los primeros años de la década de 1980. En ese entonces, el precio de un barril de petróleo fluctuaba entre los US\$30. Al haber costos de exploración y desarrollo que avanzaban aun promedio industrial de US\$11 por barril, la mayor parte de las compañías petroleras registraron récords de utilidades. Además, los analistas industriales por lo general estaban optimistas gran cantidad de ellos pronosticaban que los precios del petróleo se incrementarían a US\$50 por barril. Sin embargo, Shell reflexionó acerca de unos cuantos escenarios futuros: uno de ellos consistía en la posibilidad de ruptura del cuartel de la OPEP para restringir el suministro, la saturación de petróleo y la caída de sus precios hasta US\$15 por barril. El 1984, Shell ordenó a los gerentes de sus compañías operativas que indicaran cómo responderían a un precio mundial de US\$15 por barril. Este “juego” generó cierta misión delicada en Shell al explorar el cuestionamiento: “¿Qué hacer si llegara a suceder?”:
- ✎ A comienzos de 1986 las consecuencias de este juego incluyeron esfuerzos para disminuir los costos de exploración generados por avanzadas tecnologías pioneras en este campo, grandes inversiones en instalaciones de refinería eficientes en costos y un proceso de cierre de las estaciones de servicio menos rentables. Toda esta planeación ocurría cuando la mayoría de las compañías petroleras se ocupaban en diversificar

fuera de los negocios petroleros en lugar de tratar de mejorar la eficiencia de sus principales operaciones. Como sucedió, el precio del petróleo todavía estaba en US\$27 por barril a comienzos de enero de 1986. no obstante, el fracaso del cartel del OPEP por establecer nuevos topes de producción en 1985, la nueva producción del Mar del Norte y Alaska y la caída en la demanda debido a crecientes esfuerzos de conservación habían creado una creciente saturación de petróleo. A fines de enero la saturación sobrepasó los límites. Para el 1° de febrero el petróleo estaba en US\$17 por barril y en abril llegó a US \$10.

- ✎ Debido a que Shell ya había previsto los US\$15 por barril a nivel mundial, logró llegar a un lugar importante sobre sus rivales en su esfuerzo por reducir costos. Como resultado, hacia 1989 el promedio en los costos de exploración de petróleo y gas de la compañía fue inferior a los US\$2 por barril, en comparación con el promedio industrial de US\$4 por barril. Además, en el importante sector de refinamiento y marketing, Shell obtuvo un rendimiento neto sobre activos de 8.4% en 1988, más del doble del promedio de la industria de 3.8% de otras empresas importantes como: Exxon, Mobil, Texaco.

ANÁLISIS

¿Qué factores externos obligaron a Shell a planear el precio futuro del barril del petróleo?, ¿Cuál fue su método de planeación?

¿El modelo de planeación de Shell fue resultado de un proceso de pensamiento racional o intuitivo?

¿Qué estrategias propusieron los gerentes de Shell para responder a un precio mundial de US\$15 por barril?

¿Qué factores contribuyeron para que la planeación estratégica de Shell fuera exitosa?

Formación de la Ventaja Competitiva Mediante Estrategias a Nivel Funcional.

CASO INICIAL: XEROX CORP.

En 1960 Xerox Corp. Despachó su primera copiadora 914, así comenzó uno de los lanzamientos más exitosos de un nuevo producto en la historia. Durante los siguientes 15 años Xerox dominó el mercado de las fotocopiadoras. Sin embargo, en 1980 la compañía enfrentaba problemas. Dos empresas japonesas, Canon y Ricoh, surgieron como importantes competidores, vendían copiadoras de alta calidad a un precio igual al de Xerox en productos equivalentes. Debido a los precios y costos relativamente altos, la participación en el mercado de Xerox cayó a la mitad y su rendimiento sobre activos se desplomó hasta el 8%.

Xerox supo de primera mano cuán atrasada estaba cuando comenzó a producir y mercadear en EE.UU. una copiadora que había sido diseñada para su filial japonesa, Fuji-Xerox. Xerox halló que el margen de rechazo a las partes de Fuji-Xerox era sólo una muestra del rechazo a las piezas producidas en Norteamérica. Las visitas a Fuji-Xerox revelaron otra importante verdad: la calidad en la fabricación no aumenta los costos; los disminuye al reducir la cantidad de productos defectuosos y aquellos por conceptos de servicios.

Estos acontecimientos obligaron a Xerox a replantear la forma como desarrollaba sus actividades. En 1982 lanzó la primera de una serie de iniciativas que durante la siguiente década transformarían la manera de llevar a cabo sus operaciones. En 1981 tenía más de 5,000 proveedores individuales en todo el mundo. La gerencia de Xerox se dio cuenta de que al consolidar su base mundial de proveedores podría lograr tres metas:

1. Al simplificar el proceso de compras, podría reducir los gastos generales en esa área.
2. Al tener un solo proveedor que fabricara una pieza única para todas las operaciones mundiales, permitiría al proveedor lograr economías de escala en producción; estos ahorros en costos podrían pasar a su haber en forma de precios más bajos.
3. Al reducir la cantidad de proveedores, se le facilitaría trabajar con sus suministros para mejorar la calidad de las piezas.

Con este propósito; en 1982 Xerox creó “equipos primarios” que incluían compradores, ingenieros, expertos en costos y personal de control de calidad. Su primera tarea fue reducir la base de proveedores de más de 5,000 a menos de 500; exactamente a 325. Puesto que la consolidación de los proveedores simplificó el proceso de compras, los índices de gastos generales cayeron del 9% de costos totales para los materiales en 1982 a cerca del 3% en 1992.

Luego, la organización emprendió una labor junto con sus proveedores de capacitación sobre la calidad. Su meta: disminuir la cantidad de piezas defectuosas de los suministradores a menos de 1,000 por millón. En ese momento algunos proveedores tenían índices de productos defectuosos tan altos como 25,000 piezas por millón. La compañía pronto cumplió su meta de calidad de 1,000 piezas defectuosas por millón. En efecto, en 1992 esta tasa estaba por debajo de 3000 unidades por millón.

En 1983 Xerox introdujo su programa Liderazgo mediante la calidad. Los grupos se formaron en toda la firma, desde la alta gerencia hasta la planta. Cada grupo recibió capacitación en programas de mejoramiento de la calidad. Se hizo énfasis en identificar los déficit de calidad, determinar los orígenes de la calidad deficiente, generar soluciones e implementarlas. El programa de capacitación comenzó con los grupos de nivel superior y luego descendió en toda la organización, que cubrió a unos 100,000 empleados en todo el mundo.

Entre 1985 y 1986 comenzó a concentrarse en su proceso de desarrollo de nuevos productos. Una meta consistía en diseñar productos que, mientras se acomodaran a las condiciones de mercado en diferentes países, también incluyeran una gran cantidad de piezas estandarizadas a nivel global. Otro propósito era reducir el tiempo empleado para diseñar nuevos productos e introducirlos en el mercado. Para alcanzar estos fines, Xerox constituyó equipos de desarrollo de nuevos productos multifuncionales y multinacionales. Cada uno manejaba el diseño, los suministros de piezas, fabricación, distribución y seguimiento de servicio al cliente a nivel mundial. La institucionalización de estos equipos redujo por lo menos un año el ciclo general de desarrollo de productos y ahorró millones de dólares.

Una consecuencia del nuevo enfoque para desarrollar productos fue la fotocopidora 51000. Fue el primer producto diseñado conjuntamente por Xerox y Fuji-Xerox para el mercado mundial. La 5100 se fabricó en las plantas estadounidenses; se lanzó en el Japón en noviembre de 1990 y en los EE.UU. en el mes de febrero. El diseño mundial de la 5100 se

.dice que redujo el tiempo total de lanzamiento al mercado y ahorró a la compañía mas de US\$ 10 millones en costos de desarrollo.

En 1989 Xerox calculó que podría eliminar US\$1,000 millones en existencias y US\$200 millones en costos relacionados con el inventario al vincular los pedidos mundiales de los clientes en forma más ajustada con la producción. Formó una organización multinacional llamada Central Logistic and Assets Management, cuya finalidad es lograr una fuerte integración entre los pedidos individuales del cliente y los niveles de producción en planta, reduciendo en consecuencia la necesidad de mantener existencias excesivas para atender la demanda.

Como resultado de estas medidas, la posición de Xerox mejoró en forma notable durante la década de 1980. Gracias a su mejoramiento de la calidad, costos más bajos y un periodo menor de desarrollo del producto, la empresa pudo recuperar la participación en el mercado frente a sus competidores japoneses e incrementar sus utilidades e ingresos. Su participación en el mercado estadounidense de copadoras creció de un bajo 10% en 1985 a un 18% en 1991.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS.

Identifique cómo los cambios que Xerox emprendió después de 1980 le ayudaron a mejorar su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente.

¿Hasta qué punto los cambios iniciados por Xerox después de 1980 fueron el resultado de funciones que operaron en conjunto para lograr una meta común?

**“MANUAL DEL INSTRUCTOR”
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

**Compañero Instructor:
Lea el presente Manual de preferencia
antes de iniciar el desarrollo del curso
a fin de que se familiarice con los
materiales seleccionados ,
así como las actividades que
aquí se sugieren**

OBJETIVO

Establecer el ambiente adecuado para que las estrategias presentadas en el curso alcancen el objetivo propuesto, a fin de cubrir tanto con las expectativas del participante como del mismo instructor.

INDICE

Objetivo

Programa operativo del curso

Dinámicas que integran el curso:

- Presentación General
- Reconocimiento del papel Gerencial
- Los icosaedros
- Acetatos
- La carrera de coches
- Diligencias
- ¿Qué es la Planeación Estratégica?
- Planeación Estratégica en Royal Duth / Shell
- ¿Cuáles son los factores clave?
- Gato tridimensional
- Un caso práctico
- Plan Estratégico
- Plan Estratégico II
- Creando un Plan Estratégico en nuestra empresa
- Creando un Plan Estratégico en nuestra empresa II
- Cierre del curso

**PROGRAMA OPERATIVO DEL CURSO
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
1.1	Presentación General	Presentar de manera global los objetivos del curso, así mismo conocer las expectativas de los participantes acerca del mismo.	Agradezca su asistencia y su atenta colaboración por adelantado.	Lluvia de ideas	Pizarrón	Diagnóstica	20 min.
1.2	Reconocimiento del papel gerencial	Enfatizar la importancia del rol gerencial y directivo en la toma de decisiones.	Socialice las conclusiones, haciendo hincapié en la importancia que tienen los gerentes o directivos para definir un plan de trabajo a seguir, el cuál considere la viabilidad de este para sus colaboradores y objetivos de la institución.	Lluvia de ideas	Pizarrón y manual.	Exploratoria	20 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
1.3	Los icosaedros	Analizar los estilos gerenciales sobre la productividad de un grupo.	Es importante la actitud, aptitud y la habilidad que tengamos para dirigir a nuestro equipo de trabajo para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo, además de tener el espíritu que contagie a los demás de los beneficios y metas a alcanzar.	Lluvia de ideas	1. Instructivo para los participantes gerentes A, B y C. 2. Tres sobres con 2 compases, reglas de 30 cm., pegamento, 20 cartoncillos, 2 tijeras y una escuadra. 3. Guía para los observadores. 4. Papelitos que digan compañía A, B, C, Control de calidad y Observaciones.	Formativa	80 min.
RECESO							15 min.
1.4	Acetatos	Analizar las posibles funciones para dirigir con eficacia.	Es de suma importancia considerar siempre un plan perfectible, el cuál sea capaz de visualizar diversos caminos de acciones, pero siempre con la finalidad de llegar a alcanzar las metas esperadas, por lo cual es fundamental la habilidad que se tenga para dirigir a nuestro equipo hacia el objetivo propuesto.	Expositiva, lluvia de ideas	Acetatos, hojas blancas, proyector de acetatos.	Formativa	95 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
2.1	Administración por objetivos	Analizar los aspectos que considera la administración por objetivos para realizar una buena planeación.	La administración por objetivos implica una función de planeación y control de manera tal que considera los puntos que se deben tomar en cuenta para alcanzar las metas que se han establecido para la mejora de la empresa o institución.	Expositiva, Lluvia de Ideas	Acetatos, proyector de acetatos,	Formativa	30 min.
2.2	La torre de radiodifusión	Poner a prueba las habilidades de planeación y organización de los participantes.	Cuestione acerca de la importancia de la administración y planeación de manera estratégica, y si consideran que estos factores influyeron en su propuesta.	Trabajo en equipo	Palitos de madera, hojas cartoncillo, platos de cartón, popotes, vasos desechables, ligas, cinta adhesiva, pegamento líquido, alambre, hilo, tijeras, pinzas, papel lustre, calculadora, hoja de material para cada empresa, instructivo para cada participante, instructivo para los jueces.	Formativa	120 min.
R E C E S O							15 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
2.3	La importancia de la Planeación	Analizar la importancia de la creatividad y la lógica en un proceso de planeación	El tener imaginación y lógica, brinda la oportunidad de ser creativos de tal manera que podamos entablar una estrategia que considere varias alternativas de ejecución siempre tratando de alcanzar los objetivos que se proponen.	Expositiva, Lluvia de Ideas	Palabras de unisel: IMAGINACIÓN, LÓGICA, CREATIVIDAD	Formativa	30 min.
2.4	Solución creativa de un problema	Analizar la importancia de la creatividad frente a la solución de un problema.	Exponga que siempre tenemos que ser creativos en cualquier problema que se nos presente y considerando en este caso que la planeación debe ser lo más creativa e innovadora posible tomando en cuenta todos aquellos factores que pudieran intervenir en una toma de decisiones.	Lluvia de ideas	Hoja para cada participante	Formativa	40 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
2.5	La carrera de coches	Desarrollar la imaginación y la creatividad	Comente que para realizar una planeación estratégica efectiva es importante mantener siempre una agilidad mental y una alta imaginación y creatividad para dar solución a todos aquellos problemas que se presenten.	Lluvia de ideas	Hoja de problema para cada participante	Formativa	30 min.
3.1	Diligencias	Observar la capacidad de planeación y organización de material inestructurado.	Es de suma importancia tomar en cuenta los hechos concretos para planificar las acciones, que vamos a tomar tanto en nuestra vida laboral como cotidiana.		Hoja de instrucciones para cada participante. Lapices	Formativa	40 min.
3.2	¿Qué es la planeación estratégica?	Analizar la importancia de contar con una planeación estratégica	Enfatice que hay que contar con una visión que contemple los siguientes aspectos de manera integral, ya que hay que reconocer que una planeación sin estrategia es como un barco sin timón.	Expositiva, Lluvia de Ideas	Pizarrón	Formativa	50 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
3.3	Planeación Estratégica en Royal Duth/Shell	Analizar un caso práctico enfocado a la planeación estratégica de una empresa.	El estar siempre pensando de manera tal que se contemplen todos los aspectos que pudieran influir en una buena planeación, nos ayudará a tener una visión global de las estrategias de deberán seguirse para la obtención de resultados satisfactorios.	Expositiva, Lluvia de ideas	Pizarrón	Formativa	50 min.
R E C E S O							15 min.
3.4	¿Cuáles son los factores clave?	Analizar la capacidad de planeación y organización de los participantes.	Para realizar una buena planeación, no debemos olvidar los factores clave que nos ayuda a visualizar de manera global las oportunidades de éxito o fracaso que podamos tener en determinado proyecto.	Expositiva	Hoja y lápiz para cada participante, papel bond aproximadamente dos para cada equipo, plumones o marcadores, bolsa, dulces que tengan diferente color la envoltura.	Formativa	125 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
4.1	Gato tridimensional	Observar la planeación. Organización, dirección y control de los participantes.	Explique que la planeación la ejecutamos a cada momento en nuestras vidas, pero la importante es planear estratégicamente para lograr los objetivos que nos proponemos a corto y largo plazo.	Trabajo en equipo	Tablero "el gato" adherible al pizarrón, bolsa que contenga los números del gato, bolsa con la numeración en la cual participarán.	Formativa	50 min.
4.2	Un caso práctico	Fomentar al análisis y solución a problemas ya establecidos	Socialice las conclusiones, haciendo hincapié en la importancia de considerar todos los puntos de vista de la gente que puede establecer un cambio, ya que de esta manera las decisiones pueden ser mejor planeadas pues están consideraran varios puntos de vista lo cual permite una valoración más integral.	Análisis de caso	Manual , pizarrón	Formativa	80 min.
R E C E S O							15 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
4.3	Plan Estratégico	Analizar la importancia de contar con una plan estratégico para la toma de decisiones	Exponga que como se han dado cuenta las etapas para realizar cualquier plan son muy metódicas, por lo cual la importancia de tener visualizado todos los aspectos globales de nuestra empresa para tomar las decisiones más favorables.	Análisis de casos	Hoja de papel	Formativa	95 min.
5.1	Plan Estratégico II	Retroalimentar nuestro trabajo con aportaciones de nuestros compañeros.	Recuérdelos que siempre es importante tener la mente abierta para analizar posibles ideas que retroalimenten nuestra propuesta con el fin de considerar aquellos aspectos que en ocasiones no hacemos caso, y que pueden afectar nuestro plan y/o propuesta.	Análisis de casos	Hoja de papel	Formativa	60 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
5.2	Creando un plan estratégico en nuestra empresa	Poner en práctica los conocimientos adquiridos a través de las sesiones, en un plan estratégico para su ámbito laboral.	Mencione los puntos esenciales de la planeación estratégica, realizando un análisis comente que esta seguro que podrán implementar nuevas estrategias en su ámbito laboral, y que si tienen alguna duda no lo piensen más y revisen su manual ya que este contiene muchos tips que los podrán sacar de problemas.	Análisis de casos	Hojas de papel	Sumatoria	90 min.
R E C E S O							15 min.
5.3	Creando un plan estratégico en nuestra empresa II			Análisis de casos	Hojas de papel	Sumatoria	50 min.
5.4	Cierre del curso				Hojas de evaluación para cada participante.	Global	25 min.

1.1. EJERCICIO: PRESENTACIÓN GENERAL

OBJETIVO: Presentar de manera global los objetivos del curso, así mismo conocer las expectativas de los participantes acerca del mismo.

DESARROLLO:

1. Preséntese al grupo escribiendo en el pizarrón su nombre completo, a su vez platique un poco acerca de su experiencia, procure de primera instancia establecer un ambiente cálido y de empatía con los participantes.
2. Una vez terminado su presentación pida a cada participante que diga su nombre, el puesto que desempeña y las expectativas que tienen en relación al curso, los participantes se pueden presentar de derecha a izquierda ó de izquierda a derecha, usted puede elegir el orden.
3. Escriba en el pizarrón las expectativas de cada participante, cuando terminen de presentarse , lea el objetivo del curso, y de manera agradable explique qué cosas podrá cubrir el curso en relación a sus expectativas y qué cosas no podrán cubrirse.
4. Explique que sin embargo, lo podrán revisar si el tiempo se los permite.

CIERRE:

Agradezca su asistencia al curso y su atenta colaboración por adelantado.

NOTA: Partiendo de la idea de que dicho curso es para gerentes y directivos, haga hincapié en que las lecturas estén enfocadas a dichos puestos.

1.2. EJERCICIO: RECONOCIMIENTO DEL PAPEL GERENCIAL

OBJETIVO: Enfatizar la importancia del rol gerencial y directivo en la toma de decisiones.

DESARROLLO:

1. Pregunte al “aire” a los participantes ¿cuáles creen que son las aptitudes y habilidades de un buen gerente o directivo?
2. Escriba en el pizarrón las respuestas de los participantes.
3. Pida a los participantes que lean la hoja No. 2 de su manual.
4. Realizando una comparación de la información en dicha hoja y las respuestas de los participantes, subraye aquellas que en esencia coincidan y pregunte qué piensan de aquellas que no mencionaron; si estas son importantes o no y ¿ por qué?
5. Pregunte si consideran que las habilidades y aptitudes de un gerente o directivo influyen en una administración efectiva, si, no y ¿porqué?

CIERRE:

Socialice las conclusiones haciendo hincapié de la importancia que tienen los gerentes o directivos para definir un plan de trabajo a seguir, el cual considere la viabilidad de este para sus colaboradores y objetivos de la institución.

1.3. EJERCICIO: LOS ICOSAEDROS

OBJETIVO: Analizar los estilos gerenciales sobre la productividad de un grupo.

DESARROLLO:

1. Elabore 30 papeles distribuidos de la siguiente manera: 6 que digan COMPAÑÍA "A", 6 que digan COMPAÑÍA "B", 6 que digan COMPAÑÍA "C", 6 que digan CONTROL DE CALIDAD y finalmente 6 que digan OBSERVADOR.

Nota: Para esta distribución tendrá que considerar el número de participantes pues, la idea que debe prevalecer para el buen desarrollo de la dinámica, es que exista igual número de participantes en cada compañía, por lo cual podrá distribuir como mejor se considere, a los participantes restantes entre Control de Calidad y Observador., ya que estos no representan un cambio en el objetivo de la dinámica.

2. Pida a los participantes que escojan un papel de la bolsa que usted ira pasando, una vez que todos tengan su papel pida al grupo que se organicen de acuerdo a lo indicado en su papel.(5 min.)
3. Una vez reunidos todos en sus respectivos equipos, pida a los equipos A, B y C que elijan a un representante de equipo.(5 min.)
4. Explique que la siguiente actividad consiste en una competencia, en la cual compiten 3 compañías, pero además existe un Equipo de Control de Calidad el cual tendrá como función verificar estrictamente los requerimientos de calidad que se mencionaran más adelante; y otro grupo de Observadores los cuales tendrán que considerar la actuación de las compañías, para lo cual tendrán una guía que únicamente ellos tendrán.
5. Explique que la competencia consiste en lo siguiente: Cada compañía debe producir el mayor número de Icosaedros posible durante 30 min., cada compañía tendrá un representante que en este caso será el gerente de la compañía, los Icosaedros tendrán que pasar por un control de calidad para ser considerado como un buen Icosaedro.

6. Reparta a cada equipo (compañía A, compañía B. Compañía C, Control de Calidad y Observadores) la hoja de los requerimientos de calidad. (ver anexos)
7. Pregunte si hay alguna duda, en relación a los requerimientos que ahí se muestran. Si existe alguna duda explique todo hasta que quede claro, si no existe duda alguna, proceda a entregar únicamente a los observadores su guía de observación (ver anexos), pregunte si tienen alguna duda.
8. Reparta a cada compañía un paquete de abastecimiento para la producción, que contiene: 2 compás, 2 reglas de 30 cm., pegamento, 20 cartoncillos, 2 tijeras, 1 escuadra, especifique que podrán ser abastecidos únicamente de cartoncillo si sí lo requieren, y a su vez reparta la gráfica del Icosaedro (ver anexos).
9. Reparta el equipo de Control de Calidad, reglas y escuadras que serán utilizadas para verificar las medidas de los Icosaedros.
10. Pregunte si existe alguna duda, una vez que no existan dudas, pidan a los gerentes que pasen al frente y escojan un sobre (ver anexo), pida que lo lean para sí mismo, una vez que terminen que se lo devuelvan y pasen a sus lugares.
11. Pregunte si están listos, y diga que comienza el juego tomando el tiempo.
12. Una vez terminado el tiempo, pida al equipo de Control de Calidad que revise los Icosaedros y conforme a las reglas delibere la empresa que fue la ganadora.
13. Escriba en el pizarrón los resultados y comience por el análisis, considerando como primeras opiniones a los observadores.

CIERRE:

Es importante la actitud, aptitud y la habilidad que tengamos para dirigir a nuestro equipo de trabajo para alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo, además de tener el espíritu empresarial que contagie a los demás de los beneficios y metas a alcanzar.

Invite a los participantes a un receso de 15 minutos para que puedan despejarse, trate de entablar una conversación con los participantes, a su vez escuchar comentarios en relación al curso, como una medida exploratoria para saber si éste está cubriendo con las expectativas de los participantes.

ANEXOS

REQUERIMIENTOS DE CALIDAD:

- a) Que las vértices del cuerpo sean puntas.
 - b) Que las caras no estén hundidas.
 - c) Aristas bien pegadas.
 - d) Limpieza aceptable.
 - e) Aristas de 5 cm.
-

GUIA PARA LOS OBSERVADORES:

1. Estilo predominante del Gerente:

* Toma de decisiones: () Autócrata () Consultivo () Demócrata

* ¿Qué tanto tomó en cuenta las sugerencias de sus subordinados?

* ¿Dio libertad a los subordinados dentro de sus funciones?

2. Reacciones del subordinado frente a su jefe.

* ¿Cuáles fueron las principales frases de desahogo de los empleados? Frente a él - en su ausencia

* ¿Cómo aceptaron las disposiciones del gerente?

* ¿Necesitaron supervisión y previsión los empleados para trabajar?

* ¿Qué tanta involucración hubo en los empleados por su tarea y por su grupo de Trabajo?

* Antes los resultados finales del ejercicio: ¿Cómo se responsabilizo al gerente?, ¿Al director de la actividad?, ¿Al grupo mismo?

3. Eficiencia

* ¿Hay relación entre lo que ocurrió en el grupo y sus resultados?

* ¿Qué influyó más en la eficiencia del grupo, la tecnología desarrollada o el ambiente de trabajo que crearon?

4. Otras Observaciones:

SOBRE UNO

Instructivo para el gerente

No enseñe esto a nadie

Usted será un gerente autocrático. Siga estas indicaciones aunque le cueste trabajo . Entre mejor las siga mayor éxito tendrá esta actividad.

- ❑ Al comenzar la actividad, usted NO saluda a su gente. Lo primero que dirá a ellos será: “YO SOY EL GERENTE DE ESTA COMPAÑÍA Y VAMOS A GANAR. VAMOS A PRODUCIR 20 ICOSAEDROS”
- ❑ ¿Cómo organizará la producción?. En serie. Habrá, pues secciones como las siguientes:
 - * Diseño
 - * Corte
 - * Doblado
 - * Pegado
 - * Acabado
- ❑ Organizado el trabajo, NO permitirá que se cambien de puestos sus trabajadores. El nombramiento para cada puesto, a su vez, hágalo rápidamente y a su gusto.
- ❑ Como supervisor de su gente, usted exigirá mucho. Apurará a los lentos, se enojará por cualquier falla, exigirá disciplina (no admitirá “relajitos”)

USTED DESEMPEÑARA UN CONTROL ESTRICTO

SOBRE DOS

Instructivo para el gerente

No enseñe esto a nadie

- ❑ Usted será un gerente bonachón. Siga estas instrucciones aunque le cueste trabajo. Entre mejor las siga mayor éxito tendrá esta actividad.
- ❑ Al comenzar la actividad, usted se muestra alegre, optimista y amigable. Dice que van a ganar “PORQUE VAN A CREAR UN GRAN AMBIENTE EN EL GRUPO”. Una vez dicho esto dice que “SE ORGANICEN COMO QUIERAN”. Apenas comiencen a hacerlo, en la primera oportunidad les dice que confía en ellos y que se va a tomar un café.
- ❑ Al regresar, si la gente le reclama o está desesperada porque no salen bien las cosas, los calma diciendo “NO HAY PORQUE APURARSE”, que lo que importa es que “ HAYA BUEN ESPÍRITU EN EL GRUPO”.
- ❑ Si se siente muy presionado por ellos, ayude en algo al grupo pero NO DIRIJA.
- ❑ Si no se siente presionado, dedíquese a animar, a “crear ambiente”.

ACUÉRDESE QUE USTED ES BONACHÓN, POR LO TANTO NO EXIGE.

SOBRE TRES

Instructivo para el gerente

No enseñe esto a nadie

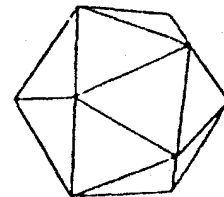
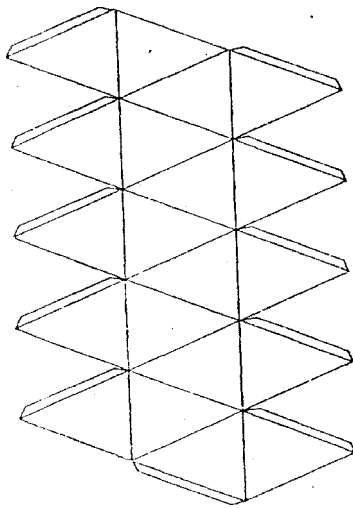
- ❑ Usted será un gerente participativo. Siga estas instrucciones aunque le cueste trabajo. Entre mejor las siga mayor éxito tendrá esta actividad.

- Al comenzar la actividad, se muestra interesado en todos y preocupado a la vez por “CÓMO PRODUCIR CON ÉXITO Y CON CALIDAD LOS ICOSAEDROS”. En esta parte de la actividad, usted le dará mucha importancia a la PLANEACIÓN con PARTICIPACIÓN de todo su grupo. Se necesita recabar ideas de todos; acuerdo, cuando menos mayoritario en la forma de organizar la producción, compromiso de todos para entregar su capacidad máxima por el grupo, fijar el número de Icosaedros que producirán.
- Durante la ejecución de los planes del grupo, usted desempeñará una dirección flexible, es decir, interés por la producción, cuando se necesite atención a la gente, cuando se necesite ayuda técnica o ayuda moral, según se requiera.

DEJE QUE EL GRUPO SE AUTOCONTROLE EN GRAN PARTE.

GRÁFICA DEL ICOSAEDRO Y DE LA PLANTILLA NECESARIA PARA AMPLIARLO.

ESCALA $\frac{1}{2}$



1.4. EJERCICIO: ACETATOS

OBJETIVO: Analizar las posibles funciones para dirigir con eficacia.

DESARROLLO:

1. Pida a los participantes una vez terminado el receso que tomen sus lugares (esta actividad siempre la tendrá que realizar una vez que terminen los recesos).
2. Reparta a cada participante una hoja en blanco y pida que de manera individual anoten ¿cuáles son las funciones que realizan para dirigir las actividades de sus colaboradores? (15 min.)
3. Terminado el tiempo proyecte el acetato “Funciones Gerenciales”, explique porque es importante cada punto y en qué consiste cada uno (30 min.)
 - **PLANEACIÓN:** Consiste en señalar las metas hacia las cuales se dirigen las actividades de la empresa o de un grupo de trabajo, la importancia de esta es que si no contamos con una definición de metas a las cuales queremos es como avanzar sin rumbo.
 - **ORGANIZACIÓN:** Consiste en coordinar las actividades de todos los individuos de la empresa o equipo de trabajo para el mejor aprovechamiento de los elementos en la realización de las metas que deseamos alcanzar, es importante contar con una buena organización ya que de lo contrario no seremos capaces de organizar los recursos de manera que cubra las necesidades que requerimos.
 - **INTEGRACIÓN:** Consiste en integrar los recursos humanos y materiales que la planeación y organización han señalado, con el fin de lograr las metas a alcanzar.
 - **DIRECCIÓN** es hacer uso de la autoridad para que los planes que se han establecido para el alcance de las metas se lleve a cabo, sin una buena dirección cualquier planeación por buena que fuera esta no sirve.
 - **CONTROL Y/O EVALUACION** es poder comparar los resultados que se han obtenido con los resultados esperados, sino realizamos una evaluación integral de los procesos que se han ido realizando y de qué manera estos han ayudado a alcanzar las metas que nos propusimos, nunca podremos alcanzar de forma favorable las mismas si no se realiza una evaluación pues no existe una retroalimentación en cuanto a posibles errores de planeación, organización, integración o dirección.

4. Pida que comparen dicho acetato con su hoja, pregunte cuál es su opinión acerca de los puntos que se manejan en el acetato en relación a los puntos que ellos consideraron. (30 min.)
5. Socialice las conclusiones (10 min.)

CIERRE:

Es de suma importancia considerar siempre un plan que pueda ser perfectible, el cual sea capaz de visualizar diversos caminos de acciones, pero siempre con la finalidad de llegar a alcanzar las metas esperadas, por lo cual es importante la habilidad que se tenga para dirigir a nuestro equipo de trabajo hacia el objetivo que pretendemos.

Invite a los participantes a leer la lectura que se encuentra en la pag. 9 titulada "Sabremos aprovechar las nuevas oportunidades".

ANEXO

ACETATO "Funciones Gerenciales"

- **Los gerentes además de dirigir también son responsables del trabajo de sus colaboradores.**
- Las cinco funciones que los dirigentes desarrollan:
 - PLANEACIÓN
 - ORGANIZACIÓN
 - INTEGRACIÓN
 - DIRECCIÓN
 - CONTROL y/o EVALUACIÓN

2.1. EJERCICIO: ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

OBJETIVO: Analizar los aspectos que considera la Administración por objetivos, para realizar una buena planeación.

DESARROLLO:

1. Pregunte a los participantes si tienen alguna reflexión acerca de la lectura, si es así retroalimente las ideas que surjan, de lo contrario, explique que cómo complemento del buen desarrollo gerencial que se debe tener, hay que considerar los aspectos que definen una administración por objetivos enfocados a un excelente resultado.
2. Projete el acetato “Administración por resultados”, explique que en el punto No. 1 Qué se debe hacer, se debe considerar un análisis cuidadoso de porqué se debe hacer incluyendo el establecimiento de prioridades; en el punto No. 2 Cómo se debe hacer, se deben considerar las etapas del programa o el plan de acción requerido para conseguirlo, continúe con los demás punto pidiendo la opinión de uno o dos participantes acerca de un punto, esto con la finalidad de promover la participación.
3. Pregunte si consideran ellos importante estos puntos, retroalimente las opiniones.

CIERRE:

La administración por objetivos implica una función de planeación y control de manera tal que considera los puntos que se deben tomar en cuenta para alcanzar las metas que se han establecido para la mejora de la empresa o institución.

ANEXO ACETATO “Administración por objetivos”

- a. Qué se debe hacer
- b. Cómo se debe hacer
- c. Cuándo se debe hacer
- d. Cuánto costará
- e. Qué constituye una ejecución satisfactoria
- f. Cuánto se ha progresado
- g. Cuándo y cómo se deben aplicar acciones correctivas

2.2. EJERCICIO: LA TORRE DE RADIODIFUSIÓN

OBJETIVO: Poner a prueba las habilidades de planeación y organización de los participantes..

DESARROLLO:

1. Explique a los participantes en forma de broma que la diferencia entre la teoría y la práctica es muy diferente, por lo que a continuación realizarán una dinámica que nos brindará un panorama para evaluar que tan factible son los puntos que nos maneja la Administración por objetivos.
2. Pida a los participantes que se enumeren del 1 al 6 y posteriormente que se agrupen con respecto a su número.
3. En una bolsa introduzca 6 papeles que usted escribió con anterioridad, en cada uno de ellos tendrá que decir lo siguiente:

COMPAÑÍA ¹	COMPAÑÍA ²	COMPAÑÍA ³	COMPAÑÍA ⁴
COMPAÑÍA ⁵		JUECES	

Pida a cualquier persona del equipo que escoja un papel y que haga saber a todo el grupo lo que dice su papel y así sucesivamente con los demás equipos. Escriba en el pizarrón los equipos que son compañías y los que serán los jueces.

4. Explique que la actividad o juego que realizarán consiste en lo siguiente:
 - ✓ Participarán 5 compañías (equipos) que van a competir por un contrato de construcción de torres de radiodifusión para el gobierno. Este requiere instalar 1000 torres para sus respectivos centros culturales.
 - ✓ El sexto equipo serán los jueces del concurso.
5. Explique que el desarrollo de la actividad se divide en dos etapas, si es necesario escriba en el pizarrón las etapas del desarrollo de manera que los participantes no tengan ninguna duda del mismo.

ETAPA UNO

Planeación y Organización: Tendrá una duración de 60 minutos. A los 30 minutos de iniciada la etapa, las compañías deberán reportar a los jueces del juego lo siguiente:

- a) Los planes generales de la compañía
- b) El organigrama de la misma, en este organigrama indique que en la compañía deberá haber tres constructores los cuales durante la etapa de construcción serán los únicos que podrán construir.

Continuarán después con otros planes para presentar al final del tiempo, a los mismos jueces , lo siguiente:

- c) Diseño completo de la torre en una hoja de papel.
- d) Presupuesto y cotización.

ETAPA DOS

Construcción: En esta etapa los constructores de la torre la construirán, los demás miembros de la compañía, podrán dirigir, comunicar, abastecer, preparar materiales y controlar. **NO** podrán intervenir en las labores de la construcción. El orden de la construcción se realizara de acuerdo al número que tiene el papel que sacaron al comienzo.

6. Una vez que han quedado claras las etapas del juego, entregue a cada participante su hoja de instrucciones, así como también a los jueces. (ver anexo).
7. Una vez finalizada la etapa de construcción de todas las compañías, pida a los jueces que deliberen que torre fue la ganadora, realizando un cuadro comparativo con el fin de que no exista ninguna duda o queja.
8. Pida un aplauso a todos por su colaboración y de las gracias a los participantes por su participación.
9. Utilizando la técnica de lluvia de ideas pida a los participantes el análisis o conclusiones del juego o actividad realizada.

CIERRE

Pregunte a los participantes que ganaran, cuál fue su sentimiento por haber ganado, asimismo pregunte a los demás cual fue su sentimiento por no haber sido la compañía ganadora.

Cuestione acerca de la importancia de la administración y planeación de manera estratégica, y si consideran que estos factores influyeron en su propuesta.

ANEXOS:

Instrucciones para los participantes:

COSTOS: Las compañías incurrirán en gastos y costos por los siguientes conceptos:

1. Materiales: Les serán vendidos por los jueces de este juego, de acuerdo a las tarifas que aparecen en el Anexo 1.
2. Mano de Obra: De \$2,000.00 por 30 segundos o fracción (el tiempo de la construcción se cronometrará por los jueces para determinar este gasto).

DISEÑO: Cada compañía debe presentar un esquema de su torre, en el que especificará los materiales que va a utilizar, su forma. Las torres de todas las compañías deberán tener tres puntos de contacto con el suelo, como mínimo y mantenerse en pie.

Nota: Este diseño debe respetarse para la fase de construcción de la torre, los constructores no podrán cambiar este diseño una vez que se entregue a los jueces.

BASES DEL CONCURSO: La compañía cuya cotización sea la **INTERMEDIA**, se le otorgará automáticamente el contrato para la construcción de las torres.

BONIFICACIÓN POR ALTURA: De acuerdo a la altitud de las torres que construyan las compañías, el gobierno está dispuesto a bonificarles de acuerdo a la tabla siguiente:

Torres con altura de	0.90 mts. A 0.99 mts.	-10% sobre precio
Torres con altura de	1.00 mts. A 1.24 mts.	0% sobre precio
Torres con altura de	1.25 mts. A 1.49 mts.	10% sobre precio
Torres con altura de	1.50 mts. A 1.99 mts.	20% sobre precio
Torres con altura de	2. Mts. en adelante	30% sobre precio.

¡ BUENA SUERTE Y ADELANTE!

Anexo 1
Materiales disponibles para la
Construcción de la Torre de Radiodifusión

MATERIA	COSTO
Palitos de madera	150,000.00 c/u
Hojas de cartoncillo	50,000.00 c/u
Platos de cartón	1,000.00 c/u
Popotes	100.00 c/u
Vasos desechables	2,000.00 c/u
Ligas	1,000.00 c/u
Cinta Adhesiva	5,000.00 c/ rollo
Pegamento	1,000.00 c/ bote
Alambre e hilo	1,000.00 m. Lineal
Herramientas (tijeras y pinzas)	Sin costo
Papel lustre	Sin costo

Instrucciones para los jueces:

1. Tendrán a su cargo la administración de los materiales, cada vez que una compañía requiera algún material tendrás que ser registrado en la hoja de cada compañía.
2. Verificarán que el desarrollo de la construcción se realice conforme a los planes de cada compañía.
3. En la fase de construcción cronometrarán el tiempo de construcción de cada compañía.
4. Finalmente, designarán conforme a las bases del concurso cual compañía fue la ganadora.

Nota: Los jueces tendrán el instructivo que se le otorga a los participantes.

Los jueces se organizarán por sí mismos para realizar todas las actividades que les corresponden.

2.3 EJERCICIO: LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

OBJETIVO: Analizar la importancia de la creatividad y la lógica en un proceso de planeación.

DESARROLLO:

1. Explique que conforme al ejercicio anterior, podemos ver que la Planeación es factor importante para realizar una administración efectiva que nos lleve a alcanzar las metas esperadas.
2. Aclare que es muy importante tener una gran imaginación para diseñar una planeación que considere todos aquellos posibles inconvenientes que pudieran surgir al poner en práctica cualquier proceso de cambio.
3. Exponga que algo que es muy importante, para diseñar cualquier planeación, es tener una gran imaginación, creatividad y lógica.
4. Pregunte cuál es su opinión acerca de estos aspectos.
5. Socialice las conclusiones.

CIERRE:

El tener una imaginación y lógica, nos brinda la oportunidad de ser creativos de tal manera que podamos entablar una estrategia que considera varias alternativas de ejecución, siempre tratando de alcanzar los objetivos que se proponen.

2.4. EJERCICIO: SOLUCION CREATIVA DE UN PROBLEMA

OBJETIVO: Analizar la importancia de la creatividad frente a la solución de un problema o problemas.

DESARROLLO:

1. Explique que considerando los puntos anteriores realizarán la siguiente actividad con el fin de enfatizar la importancia de la creatividad.
2. Pida a los participantes que se enumeren de 1 al 5 y posteriormente se reúnan en sus equipos correspondientes.
3. Explique a los participantes que la actividad consiste en llegar a una solución creativa (enfatique este punto) en equipo a un problema que se les presentará. Aclare que todos deben prestar mucha atención al proceso de discusión, pues al final será analizado en el grupo.
4. A continuación, reparta a cada participante el problema que tendrán que solucionar en 20 minutos.(ver anexo) El objetivo es que el grupo dé con la solución que encontró la joven para poder quedarse en compañía de su padre y que les fuera cancelada la deuda.
5. La SOLUCIÓN es la siguiente: La joven del cuento metió la mano en la bolsa, cogió una de las dos piedras y al sacarla, sin mirarla, y como por descuido la dejó caer entre las demás piedras del camino quedando mezclada con ellas, por tanto la única piedra que podían revisar sería aquella que quedaba en la bolsa y en este caso era la piedra negra.
6. Una vez que se ha terminado el tiempo de discusión, pida a los grupos que aporten sus soluciones y que expliquen cual fue el proceso para llegar a esa conclusión.
7. Aunque no todos los equipos acaben, pida también hasta que punto ellos analizaron el problema.
8. Socialice las conclusiones

CIERRE:

Exponga que siempre tenemos que ser creativos en cualquier problema que se nos presente y considerando en este caso que la planeación debe ser lo más creativa e innovadora posible tomando en cuenta todos aquellos factores que pudieran intervenir, en una toma de decisiones.

ANEXO

Hace años un comerciante londinense era deudor de una gran cantidad de dinero a una persona que le había hecho un préstamo. Este último se enamoró de la joven y bella hija del comerciante. Y le propuso un acuerdo: le cancelaría la deuda si llegaba a casarse con su hija. Tanto el comerciante como su hija quedaron espantados pues no lo querían. El prestamista propuso que dejaran la solución del caso a la Providencia. Sugirió que pusieran una piedra blanca y otra negra dentro de una bolsa de dinero vacía; la joven debería sacar una de las dos piedras de la bolsa. Si sacaba la piedra negra se convertía sin más en su esposa y quedaba cancelada la deuda del padre. Si sacaba la blanca, se quedaba con su padre y también quedaba cancelada la deuda. Si no aceptaban este juego providencial, el padre iría a la cárcel y la hija moriría de hambre. Aunque obligados por la situación, el comerciante y su hija aceptaron. Salieron a un camino del jardín que estaba lleno de piedras. El prestamista se agachó para coger las dos piedras y con habilidad logró meter dos piedras negras en la bolsa. La joven cayó en la cuenta de la estrategia. Entonces el prestamista pidió a la joven que sacara la piedra que iba a decidir tanto su suerte como la de padre.

2.5 EJERCICIO: LA CARRERA DE COCHES

OBJETIVO: Desarrollar la imaginación y la creatividad.
Desarrollar la agilidad mental y la capacidad de raciocinio.

DESARROLLO:

1. Explique que la actividad que se desarrollará es individual y que ganará aquel participante que resuelva acertadamente el problema de la “CARRERA DE COCHES” conforme se plantea y explica en la hoja que se dará a cada participante.
2. Reparta el texto a cada participante (ver anexo). Las respuestas son las siguientes:
 1. El shadow, azul
 2. El McLaren, verde
 3. El March, rojo
 4. El Ferrari, crema
 5. El Lola, ceniza
 6. El lotus, amarillo
 7. El Iso, negro
 8. El Tyrrell, marrón.
3. Pida al participante que finalizo primero que explique de que forma desarrollo el problema.
4. Una vez que termine, pida un aplauso a todos por el esfuerzo que realizaron.
5. Pregunte si consideran que es importante la creatividad en la planeación y por qué?
6. Socialice las conclusiones

CIERRE:

Comente que para realizar una planeación estratégica efectiva es importante mantener siempre una agilidad mental y una alta imaginación y creatividad para dar solución a todos aquellos problemas que se presenten.

Comente que para realizar cualquier administración con efectividad es importante contar con una planeación misma que surge de una lógica que conlleva creatividad en todo momento.

Si el tiempo se lo permite, pida a los participantes su opinión acerca de las actividades que se realizaron en ese día, socialice las conclusiones.

ANEXO:

Hay ocho coches ocho coches de marcas y colores diferentes, pero están alineados para salir en carrera. Hay que establecer el orden en qué están dispuestos basándose en la siguiente información:

1. El Ferrari está entre los coches rojo y ceniza
2. El coche ceniza está a la izquierda del Lotus
3. El McLaren es el segundo a la izquierda del Ferrari y el primero a la derecha del coche azul.
4. El Tyrrell no tiene ningún coche a a su derecha y está a continuación del coche negro.
5. El coche negro está entre el Tyrrell y el coche amarillo
6. El Shadow no tiene ningún coche a su izquierda; y está a la izquierda del coche verda.
7. A la derecha del coche verde está el March.
8. El Lotus es el segundo a la derecha del coche crema y el segundo a la izquierda del coche marrón
9. El Lola es el segundo a la izquierda del Iso.

3.1 EJERCICIO: DILIGENCIAS

OBJETIVO: Observar la capacidad de planeación y organización de material inestructurado.

Analizar el sentido común, la lógica y juicio práctico de los participantes.

DESARROLLO:

1. Comente en forma de broma que para empezar la sesión de una manera dinámica, empezaran con una dinámica que tiene como propósito despertar nuestra creatividad a la solución de problemas.
2. Explique la grupo la actividad que se va a realizar, la cual consiste en recorrer ciertos lugares y llegar a un lugar en específico en un tiempo determinado.
3. Enseguida reparta a cada uno de los participantes la hoja de instrucciones (ver anexo) y dígales que cuentan con 20 minutos para realizar el ejercicio individualmente.
4. Una vez que se cubran los 20 minutos, pida a 5 voluntarios que expongan en el pizarrón los resultados que obtuvieron, en caso de no existir voluntarios escoja amablemente a 3 personas que pasen a participar.
5. Pida a los participantes su punto de opinión acerca de las respuestas que se obtuvieron.
6. Exponga en un papel bond, realizado con anterioridad las respuestas correctas, las cuales son:
 1. oficina
 2. Correo
 3. Zapatería
 4. Sastrería
 5. Librería
 6. Panadería
 7. Lechería
 8. Café
 9. Taller
 10. Estación
7. Explique que estas respuestas corresponden a la lógica del recorrido.
8. Socialice las conclusiones

CIERRE

Es de suma importancia tomar en cuenta los hechos concretos para planificar las acciones, que vamos a realizar tanto en nuestra vida laboral como cotidiana.

ANEXO:

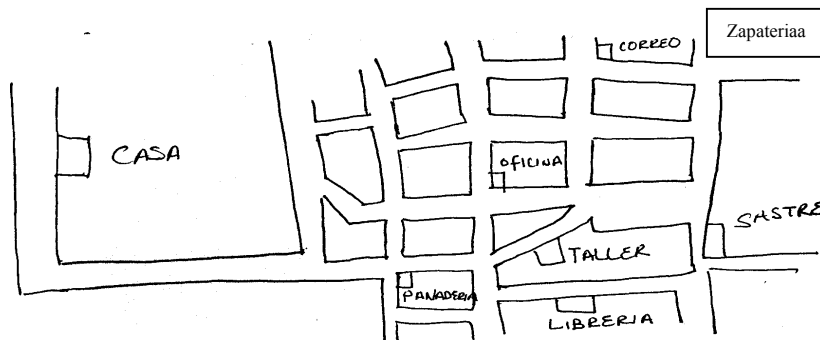
Instrucciones:

Usted debe de salir de su casa a las 9:5 hrs, hacer una serie de diligencias y estar de regreso a las 13:00 hrs.

Para recorrer el camino de su casa a la estación, se tarda 30 minutos. La oficina donde debe pagar los impuestos cierra a las 10:00. Los comercios y el correo, cierran a las 12:00, y la panadería abre después de las 11:00.

El recorrido debe hacerse a pie. Las diligencias que debe hacer son las siguientes:

1. Llevar unos zapatos al zapatero.
2. Recoger una máquina de escribir del taller.
3. Llevar un saco al sastre.
4. Mandar un paquete de 10 kgs por correo.
5. Pagar los impuestos en la oficina.
6. Comprar \$2.00 de pan.
7. Comprar medio hilo de café.
8. Esperar a unos amigos que llegan en el tren a las 12:30 hrs.
9. Comprar un libro.
10. Comprar $\frac{1}{4}$ kg. de mantequilla en la lechería.



Este plano le indica la ubicación de los lugares donde tiene que hacer las diligencias. En las línea numeradas de la siguiente hoja, escribirá al lado del número 1, el lugar adónde le conviene ir primero, en el número 2, el segundo lugar al cuál llegará, y así sucesivamente, hasta terminar todas las diligencias, teniendo cuidado y planeando bien su recorrido, para que a las 13.00 hrs. Esté de regreso en su casa.

Recorrido final

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

3.2 EJERCICIO: ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

OBJETIVO: Analizar la importancia de contar con una planeación estratégica.

DESARROLLO:

1. Pregunte a los participantes qué es para ellos la planeación estratégica, escriba en el pizarrón los comentarios de los participantes.
2. Explique que la Planeación es prevenir las situaciones futuras e anticiparse a los hechos, y Estrategia es la forma por medio de la cual una organización define lo que desea lograr, cómo competir, en qué mercado participar y con qué elementos luchar, por lo tanto, una PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, es el rumbo definido que tomará la empresa, establecido por la gerencia, para que tanto patrones como trabajadores entiendan su razón de ser y conozcan bien el producto, a sus clientes y competidores, a sus proveedores y al mundo cambiante que los rodea.
3. Pregunte ¿cuáles serían los beneficios de contar con una planeación estratégica?, escriba en el pizarrón las aportaciones de los participantes, una vez terminado compare los 10 beneficios que usted tiene, si alguno no se repite solo retroalimente la información.

Los diez beneficios de la planeación estratégica son:

1. Poder tomar decisiones acertadas en el momento justo.
 2. Prever los efectos futuros que tendrá la toma de decisiones.
 3. Tener muchas alternativas de acción en un futuro.
 4. Identificar oportunidades para poder aprovecharlas.
 5. Evitar peligros de decisiones erróneas.
 6. Conocer la información básica que permita decidir correctamente.
 7. Poseer alternativas flexibles para sobrevivir a la competencia.
 8. Hacer una planeación basada en hechos reales.
 9. Ir un paso adelante con respecto a los competidores.
 10. Satisfacer las necesidades reales de los clientes.
4. Analice cada punto que se encuentre en el pizarrón considerando la importancia de los mismos.

5. Pregunte si algún participantes en algún momento ha considerado alguno de los puntos anteriores y que resultados ha tenido al respecto.
6. Socialice las conclusiones.

CIERRE:

Enfatice la importancia de tener una visión que contemple los siguientes puntos de manera integral, ya que hay que reconocer que una planeación sin estrategia es como un barco sin timón.

3.3 EJERCICIO: PLANEACIÓN ESTRATEGICA EN ROYAL DUTCH/SHELL.

OBJETIVO: Analizar un caso práctico enfocado a la planeación estratégica de un empresa.

DESARROLLO:

1. Pida a los participantes que en su manual en la parte de Anexos, lean la lectura llamada “Planeación Estratégica en Royal Dutch/Shell” (10 min.).
2. Indique que tendrán 20 min., para resolver las cuestionantes que ahí se exponen.
3. Una vez terminado el tiempo, pida a los participantes su opinión acerca de las respuestas que emitieron.
4. Diga en forma de broma que el educarnos a pensar en forma estratégica es algo difícil pero que, es nuestro deber estar siempre en constante ejercitación, ya que de esto depende nuestra visión, invítelos a que frecuentemente traten de leer casos en los cuales ellos puedan imaginar cuales serían las acciones que ellos tomarían en determinada situación.
5. Socialice las conclusiones.

CIERRE:

El estar siempre pensando de manera tal que se contemplen todos los aspectos que pudieran influir en una buena planeación, nos ayudara a tener una visión global de las estrategias que deberán seguirse para la obtención de resultados satisfactorios.

3.4 EJERCICIO: ¿CUÁLES SON LOS FACTORES CLAVES?

OBJETIVO: Analizar la capacidad de planeación y organización de los participantes.

DESARROLLO:

1. Pregunte a los participantes ¿cuáles consideran ellos qué son los factores clave, para establecer un plan estratégico?, escriba en el pizarrón sus aportaciones (10 min.).
2. Pida que en un hoja escriban cuál es la misión de su empresa o institución, cuál es el producto o servicio que ofrecen, cuál es el mercado o clientes a los cuales se les proporciona dicho producto o servicio, cuál es la competencia que enfrentan, de qué proveedores dependen, cuáles son permanentes, si están a nivel de las exigencias del entorno, escriba estas cuestiones en el pizarrón, diga que tienen 30 min para contestar.
3. Una vez que terminan, pida que establezcan una comparación entre los factores que ellos consideraron clave y los puntos que se cuestionaron, con el objeto de identificar la importancia de dichos factores para una planeación estratégica exitosa.
4. Discuta con los participantes la importancia de dichos factores.
5. Una vez socializadas las conclusiones, pida a los participantes que saquen un dulce de la bolsa que usted previamente trajo, una vez que todos tengan un dulce pida que se organicen de acuerdo al color de la envoltura del dulce, procure que los equipos que se formen no excedan de 5 personas.
6. Explique que cada equipo creará una compañía, por lo cuál tienen que presentar un plan de cómo se va llamar, cómo va a estar estructurada, cuáles su misión, el producto, que va a vender la empresa, en qué mercado se va a desarrollar, qué tipo de competencia va a tener, cuál es su entorno de venta y cuáles serían sus metas a corto y a largo plazo, para lo cuál tendrán 35 min., para después explicar su plan de trabajo frente al pizarrón. Reparta a cada equipo una o dos hojas de papel bond según las necesidades.
7. Trate de retroalimentar a los equipos si estos tienen problemas, de lo contrario anímelos a ser creativos.
8. Una vez terminado el tiempo pida a cada compañía que explique cuál fue su plan de trabajo, para lo cuál tendrán solo 5 min. por equipo.

9. Cuando terminen las exposiciones pregunte a cada equipo ¿ cómo se organizaron para trabajar?, ¿ en qué se basaron para proponer esas metas, así mismo el plan de creación?.
10. Socialice las conclusiones, pregunte si consideraron los puntos que se han ido manejando a lo largo de las secciones como lo son la creatividad, organización, planeación por mencionar algunos.

CIERRE:

Para realizar una buena planeación, no debemos olvidar los factores clave que nos ayuda a visualizar de manera global las oportunidades de éxito o fracaso que podamos tener en determinado proyecto.

Invite a los participantes a que lean el capítulo tres de su manual, como complemento del ejercicio.

4.1. EJERCICIO: GATO TRIDIMENSIONAL

OBJETIVO: Observar la planeación, organización, dirección y control de los participantes.

DESARROLLO:

1. Salude a todos los participantes y de forma agradable pregunte qué tal les ha ido con todo lo que se ha visto en las secciones anteriores, espere algunos comentarios. Diga que la siguiente actividad es para continuar fomentando la planeación y creatividad en cada uno de ellos, para lo cual:
2. Pida a los participantes que se enumeren del 1 al 5 y posteriormente se reúnan con sus respectivos equipos.
3. Explique que la actividad que realizarán es la siguiente:

“Jugarán al juego llamado gato, en este juego tendrá que ganar aquel equipo que tenga un mayor número de puntos, los puntos se ganan de acuerdo al equipo que primero coloque tres fichas en hilera ya sea vertical, horizontal, paralelo (–,|,/ ,) pero tendrán un pequeño problema ya que usted (INSTRUCTOR) sacará la colocación de la primera ficha, por lo cual tendrán que realizar una planeación para ganar, la decisión del equipo tendrá que durar máximo 2 minutos.

Si no se entienden bien las reglas realice una demostración.

Pida un voluntario que será en este caso su contrincante, una vez que se encuentre “EL GATO” en el pizarrón pida a cualquier persona que saque de una bolsa que usted elaboró anteriormente y la cual contiene los números que aparecen en el “TABLERO DEL GATO”, el número en el cual será colocada la primera ficha que corresponde al primer jugador, esto conllevará a que cada equipo planee perfectamente sus jugadas de modo tal que pueda ganar el punto.

4. Enfatice que el equipo que exceda de 2 minutos por decisión automáticamente quedará descalificado y el punto será otorgado al otro equipo.
5. Una vez aclaradas todas las dudas, pida un voluntario por equipo para que saque de la bolsa el orden de la forma en que participarán.
6. Una vez que pasen todos los equipos, y de acuerdo a los puntos de cada equipo, declare cuál fue el equipo ganador.

7. Socialice las conclusiones, pregunte a los equipos si tuvieron alguna organización en cuanto a planeación, ejecución aplicación y si consideran que estos factores fueron importantes para ganar los puntos.

CIERRE

Explique que la planeación la ejecutamos a cada momento en nuestras vidas, pero lo esencial es planear estratégicamente para lograr los objetivos que nos proponemos a corto y largo plazo.

EJEMPLO DE TABLERO

1	2	3
4	5	6
7	8	9

4.2. EJERCICIO: UN CASO PRÁCTICO

OBJETIVO: Fomentar el análisis y solución a problemas ya establecidos.

DESARROLLO:

1. Pida a los participantes que lean la lectura “Formación de la ventaja competitiva mediante estrategias a nivel funcional” que se encuentra en la parte de Anexos de su manual, así mismo que contesten las interrogantes que ahí se mencionan para lo cual tendrán 30 min.
2. Una vez terminado el tiempo, pida a los participantes las respuestas a las que llegaron, apunte en el pizarrón las palabras clave de las respuestas.
3. Pregunte de qué manera llegaron a esa conclusión, socialice las conclusiones.
4. Enumere a los participantes del 1 al 5 y pida que se reúnan en sus respectivos equipos.
5. Reparta una hoja de papel a cada participante.
6. Indique que individualmente respondan qué factores considero la compañía XEROX para realizar los cambios que se dieron, para lo cual tendrán 20 min.
7. Terminado el tiempo pida que discutan en equipo sus respuestas hasta llegar a una conclusión, para lo cual tendrán 20 min.
8. Cuando finalice el tiempo pida a cada equipo que comparta con los demás las conclusiones a las que llegaron.

CIERRE:

Socialice las conclusiones, haciendo hincapié en la importancia de considerar todos los puntos de vista de la gente que puede establecer un cambio, ya que de esta manera las decisiones pueden ser mejor planeadas pues estas consideran varios puntos de vista que permiten una valoración más integral.

4.3. EJERCICIO: PLAN ESTRATÉGICO

OBJETIVO: Analizar la importancia de contar con un plan estratégico para la toma de decisiones.

DESARROLLO.

1. Comente que han hablado mucho acerca de la Planeación estratégica y de los factores claves de la misma.
2. Pregunte a los participantes cuáles son los factores de los que se han estado hablando, escriba en el pizarrón los comentarios, retroalimente los mismo si usted considera que no han mencionado alguno.
3. Pida a los participantes que lean la lectura 4.1, 4.2 y 4.3 de su manual, para lo cuál tienen 20 min., una vez terminado el tiempo pida que se reúnan los equipos que formaron cuando crearon su empresa en la sesión pasada.
4. Una vez en equipos, pida que reestructuren su plan de creación, considerando los aspectos que se han manejado en la lectura. (60 min.).
5. Cuando termine el tiempo, pregunte a todos los participantes que tan difícil es llevar paso a paso las etapas que se proponen en el Plan Estratégico, además cuál en su opinión acerca de los mismos.
6. Pida que le entreguen su plan de creación con las modificaciones, al mismo tiempo, retroalimente los comentarios.

CIERRE:

Exponga que como se han dado cuenta las etapas para realizar cualquier plan son muy metódicas, por lo cual nos ayuda a tener visualizado todos los aspectos globales de nuestra empresa para tomar las decisiones más favorables posibles.

5.1. EJERCICIO: PLAN ESTRATÉGICO II

OBJETIVO: Retroalimentar nuestro trabajo con aportaciones de nuestros compañeros.

DESARROLLO:

1. Pida que se reúnan en los equipos que estaban en la sesión pasada.
2. Diga que continuando con el ejercicio, usted entregará a cada equipo diferente la propuesta de otro equipo con el fin de evaluar y retroalimentar las ideas propuestas del equipo, para lo cuál tendrán 20 min. especifique que la retroalimentación la tendrán que realizar en una hoja aparte, al mismo tiempo que da estas instrucciones reparta dos hojas blancas a cada equipo.
3. Cuando todos los equipos terminen, pida a cada equipo que retroalimente al equipo que le toco analizar acerca de sus ideas, regrese las hojas al equipo que le corresponde con la hoja de retroalimentación.
4. Pregunte a los participantes cuál es su opinión acerca de considerar las observaciones de los demás participantes en relación a su propuesta.
5. Retroalimente las conclusiones.

CIERRE:

Recuérdelos que siempre es importante tener la mente abierta para analizar posibles ideas que retroalimenten nuestra propuesta con el fin de considerara aquellos aspectos que en ocasiones no hacemos caso, y que pueden afectar nuestro plan y/o propuesta de desarrollo.

5.2 EJERCICIO: CREANDO UN PLAN ESTRATEGICO EN SU EMPRESA I

OBJETIVO: Poner en práctica los conocimientos adquiridos a través de las sesiones, en un plan estratégico para su ámbito laboral.

DESARROLLO:

1. Reparta a cada participante hojas blancas, y pida que realicen una propuesta de mejora en su ámbito laboral,, realizando una planeación estratégica; recuérdelos que lo importante es ser lo más creativos posibles, pida por favor que pongan su nombre en la hoja. (60 min).
2. Una vez concluido el tiempo, recoja los ensayos, aun los inconclusos, diga que a continuación usted leerá la mitas de los ensayos en voz alta, y ellos tendrán que realizar un análisis objetivo de cada propuesta, evitando los comentarios personales, esto será con el fin de retroalimentar el trabajo de cada uno.
3. Cuando termine de leer los 15 ensayos, entregue a cada participante su propuesta e invite a los demás compañeros a entregar sus comentarios a los compañeros correspondientes.
4. Invítelos a que tomen un descanso, pues regresando del mismo continuarán con la actividad.

5.3 EJERCICIO: CREANDO UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA II

DESARROLLO:

1. Finalizado el receso, continúe con la lectura de los demás ensayos, como la dinámica anterior.
2. Cuando termine el ejercicio y todos tengan sus ensayos y la propuesta de sus compañeros en relación al mismo, pregunte a los participantes si tienen alguna duda, retroalimente las ideas.
3. Socialice las conclusiones.

CIERRE:

Mencione los puntos esenciales de la planeación estratégica, realizando un análisis; comente que esta seguro que podrán implementar nuevas estrategias en su ámbito laboral y que si tienen alguna duda no lo piensen más y revisen su manual que este contiene muchos tips que los podrán sacar de problemas.

5.4 EJERCICIO: CIERRE DE CURSO

DESARROLLO.

1. Entregue a cada participante la evaluación del curso, diga que están en todas la libertad de escribir cualquier comentario o sugerencia .
2. Recoja todas las evaluaciones, diga en broma que tienen mucho trabajo para crear e innovar y que todo esta en sus manos.

NO OLVIDE AGRADECER AL GRUPO SU COLABORACIÓN, PARTICIPACIÓN Y CONVIVENCIA.

“Evaluación del Desempeño Individual”

Si te caes..... Levántate

Que tanto temes al fracaso depende de tu autoestima. La gente que confía en sí misma no teme fracasar, incluso si ya ha sufrido algún descalabro emprende el camino con nuevos bríos para lograr sus metas.

Por el contrario, quienes se consideran poca cosa temen al fracaso que no intentan nada nuevo (ni siquiera probar un platillo diferente) y si se malogran sus planes suelen sumirse en una gran depresión.

La gente con baja autoestima se considera menos inteligente y apta ante un fracaso y se culpa del mismo. Quienes tienen una autoestima elevada se sienten más inteligentes y aprenden de sus errores, lo que les permite intentar una y otra vez hasta lograr el éxito.

OBJETIVO

Los participantes realizarán una autoreflexión o autoanálisis para obtener un mejor desempeño individual en su entorno social.

PRESENTACIÓN

El presente curso pretende sensibilizar al participante, para mejorar su calidad de desempeño, hay que recordar que si los adultos de dieran la oportunidad de manejar su capacidad de asombro y concentración en la misma intensidad que lo hacen los niños, ese individuo nunca dejaría de aprender. Lo cual le permitiría una actitud excelente "(en base al valor humildad) y con ello, alcanzar un nivel de calidad humana insospechadamente alto.

TEMARIO:

La comunidad estudiantil
Agencia de publicidad Adamson
Un caso de malentendido
Una negociación estropeada
La comunicación en la compañía Southern Textile
Intento de consolidar cooperativas en Ecuador
El nombramiento de Frank Periman
Zona desmilitarizada
La fraternidad moribunda
El “viaje” en Findley Wholesale Distributors INC.

LA COMUNIDAD ESTUDIANTIL¹³⁶

Cuando estaba estudiando para obtener mi licenciatura, me asocié con un grupo de compañeros para publicar una evaluación de los profesores hecha por los estudiantes, de acuerdo con un proyecto de la Asociación de Estudiantes de Administración. De manera informal solicitamos la opinión de los estudiantes sobre todos los miembros del cuerpo docente. No existía un cuestionario estándar ni un muestreo sistemático, sólo hacíamos preguntas en las cafeterías, en clases y en la universidad en general, luego nos reuníamos y combinábamos nuestros insumos.

Posteriormente decidimos organizar la información en tres categorías: calidad de instrucción, calificación y carga de trabajo. Nosotros calificamos a la calidad de instrucción: **A** para excelentes, **B** para bueno, **C** para mediano y **D** para mala. A la calificación y la carga de trabajo les asignamos números. Para la calificación, **1** significaba estricto, **4** liberal y **2** y **3** grados medios. Para la carga de trabajo, **1** pesada, **4** ligera y **2** y **3** grados intermedios.

Dejamos caer la bomba a la mitad del trimestre de primavera. Esto es, imprimimos la evaluación y le enviamos por correo una copia a cada uno de los estudiantes, administradores y miembros del cuerpo docente. La reacción fue increíble. A continuación damos extractos de unas cuantas cartas, escritas por los profesores y los administradores, todos los cuales criticaron nuestras acciones:

- “Puesto que ustedes solicitan y propician los insumos de la administración y de los profesores, permítanme suministrarles algunos. Como ustedes saben, yo he alentado a su organización a formular algunos medios para informarnos sobre sus experiencias en clase.

Sin embargo, siento que su intento inicial entorpecerá más que ayudará a sus esfuerzos para suministrar una retroalimentación significativa. La evaluación parece ser el producto de la prisa y no del cuidado”

- “En respuesta a las tergiversaciones contenidas en la evaluación efectuada recientemente, denominada Evaluación del profesorado; primero permítanme hacer constar que estoy a favor de estas evaluaciones siempre y cuando estén hechas en forma profesional y científica y bajo supervisión calificada y oficialmente reconocida. Es más, la universidad efectúa periódicamente evaluaciones, por lo que no hay necesidad de hacer otras adicionales, a menos que alguien tenga razones personales para efectuarlas por cuenta propia. La evaluación de ustedes decía que estaba evaluando cursos pero terminó evaluando a los profesores, ¿por qué?

¹³⁶ Tomado de: COLON MARAÑON, Roberto. “Capacidades Humanas”. España. Editorial Pirámides Madrid, 1997.

- “He discutido con los responsables de la preparación de la reciente evaluación de los docentes que fue distribuida a comienzos de esta semana, y he llegado a la conclusión de que ésta no ha sido el resultado de una evaluación científica de las habilidades de enseñanza de los profesores. En mi opinión que esta evaluación, en su forma actual, no tiene ningún valor y espero que el cuerpo docente no tomará en cuenta estas calificaciones”

Yo conversé con varios profesores (que no sabían que yo tenía injerencia en la evaluación) y noté las siguientes reacciones:

- “Nunca se debió permitir a los estudiantes hacer esto”.
- “Creo que ésta es la gota que derramó el vaso. La Legislatura está en contra nuestra, el público, el gobernador y los fideicomisarios nos están dando lata, y ahora los estudiantes se vuelven contra nosotros. Esto nos ha dado en la herida y mientras no podemos reaccionar contra todos nuestros adversarios, podemos reaccionar contra éstos últimos”
- “Uno de nuestros animales políticos, el profesor Fulano, es en parte el responsable de esto. Pasó mucho tiempo con los estudiantes de la Asociación que fueron quienes prepararon la evaluación. Estaría totalmente fuera de su papel, creo yo, si invirtiera su tiempo en esta forma con el inocente deseo de alentar la participación estudiantil”.
- “Creo que las calificaciones no son correctas en un 90 por ciento. No puedo dar ningún ejemplo de una calificación desviada por más de un grado”
- “El comentario del decano acerca del logro de validez científica es simple hipocresía. ¿Quiere validez científica igual a la que logramos cuando calificamos a los estudiantes? Por supuesto que no se lo voy a decir, pues no tengo contrato por tiempo indefinido”.
- “Me sorprendió que me hayan calificado como liberal en cuanto a la puntuación y también, pero no muy gratamente, que opinaran que la carga de trabajo que estoy proporcionando es ligera. Tendrá que hacer algo al respecto”.

AGENCIA DE PUBLICIDAD ADAMSON

Esta agencia de publicidad es de tamaño mediano en una ciudad grande del sur. Trabajé en ella como artista durante seis años.

Cuando ingresé en la empresa, los departamentos estaban organizados en forma funcional. Todos los puestos de tipo creativo estaban agrupados en un departamento de creatividad, dividido en departamentos como arte, copia, producción de radio y televisión, y producción de periódicos y revistas. Los otros grupos más importantes eran el de investigación de mercados y el de ejecutivos de cuenta.

A cada cuenta de le asignaba un ejecutivo para administrarla, dirigía un equipo compuesto de personal proveniente de los departamentos de creatividad y de mercado a fin de dar servicio al cliente. Este sistema no estaban funcionando bien por alguna razón.

Continuamente ganábamos y perdíamos cuentas. Se suponía que los empleados del departamento creativo y otros empleados se dirigían al cliente sólo después de verificar con el ejecutivo de cuenta; sin embargo, en realidad hacían contactos en forma independiente y en ocasiones al ejecutivo de cuenta era el último en enterarse de los cambios.

Para hacer frente a todos estos problemas la gerencia reorganizó la agencia. Los antiguos departamentos se dividieron en nuevas unidades construidas alrededor de cada cliente. Esto reforzó la posición del ejecutivo de cuenta para que pudiera controlar mejor a su equipo.

A los empleados se les agrupó físicamente de acuerdo con la nueva organización, lo cual significaba que los artistas ya no se sentaban exclusivamente como artistas. Lo más probable era que el artista se sentara junto con un redactor de textos, un investigador de mercados, un encargado de la producción para televisión, etc.

Después de algunos meses noté que había ocurrido otro cambio. Anteriormente se evaluaba un empleado con base en su habilidad como profesional y ahora parecía que se daba más importancia a su habilidad para satisfacer al cliente. El cumplir con la fecha de entrega tenía más validez que hacer un excelente trabajo artístico.

Supongo que esto era bueno para el negocio; sin embargo, efectuaba seriamente a aquéllos para quienes la satisfacción en el trabajo provenía de ser buenos artistas, escritores, etc.

De hecho, el personal creativo se quejaba continuamente y varios de ellos renunciaron ese mismo año, alegando que el trabajo no era como antes.

UN CASO DE MALENTENDIDO

En un departamento de una gran organización industrial, siete trabajadores (cuatro hombre y tres mujeres) se dedicaban a probar y a inspeccionar paneles para equipo electrónico. En este departamento, uno de los trabajadores, Bing, tenía dificultades con su supervisor inmediato, Hart, que anteriormente había sido obrero del departamento.

Si hubiéramos observado este departamento, habríamos visto a Bing llevarse dos o tres paneles al mismo tiempo desde las perchas donde se guardaban hasta el banco en donde los inspeccionaba todos juntos. Por esta actividad lo habríamos visto apuntando doble o triple tiempo de operación. Lo habríamos escuchado cantar en el trabajo y lo habríamos visto abandonar su puesto generalmente unos cuantos minutos antes de la hora de la comida y habríamos notado que otros empleados lo acompañaban algunas veces. Igualmente, habríamos estado presentes en determinada ocasión Hart le decía a Bing que desaprobaba estas actividades y que deseaba que les diera fin.

Puntos de Vista del Malentendido

Permítanme comenzar con la pregunta más sencilla y a la vez más difícil: “¿Qué está sucediendo aquí?” Creo que la mayoría de nosotros convendría en que está surgiendo un malentendido entre Hart y Bing, pero tan pronto como tratamos de representarnos a nosotros mismos la naturaleza del malentendido, aparecen una serie de teorías diferentes. Permítanme discutir brevemente cinco maneras comunes de representar este malentendido: a) una diferencia de opinión que puede resolverse con sentido común, refiriéndose simplemente a los hechos; b) un choque de personalidades; c) un conflicto de papeles sociales; d) una lucha por el poder, y f) una ruptura de la comunicación. Existen, desde luego, otras teorías: las de la interacción, la “de campo” de Kurt Lewin e inclusive los puntos de vista sostenidos firmemente por Adam Smith o Karl Marx. Pero para nuestros fines serán suficientes las cinco mencionadas.

Sentido Común

Para quienes abogan por el sentido común, la primera teoría (aunque muchos no la llamarían así), la situación se resuelve fácilmente:

O Hart tiene la razón o la tiene Bing. Puesto que ambas partes no pueden estar en lo cierto, algunos de los dos está equivocado. Bing debería o no debería de cantar en el trabajo, llevar dos o tres paneles al mismo tiempo y cargar el doble o el triple de operación, y así sucesivamente.

¹³⁷ COLÓN MARAÑÓN, Roberto. “Capacidades Humanas”. España. Editorial. Pirámides Madrid, 1997. pag. 38

“Primero dejemos establecidos los hechos”, dicen quienes abogan por el sentido común, “y luego el problema se resuelve fácilmente. Una vez que sepamos quién está haciendo lo que no debiera, todo lo que tenemos que hacer es obligar a la persona a hacer lo que debe. Es así de sencillo”.

¿ De veras es así? Volvamos a considerar el caso y notemos que no existen diferencias de opinión entre Hart y Bing sobre ciertos asuntos. Por ejemplo, ambos convendrían en que Bing está cargando el doble o el triple de tiempo de operación cuando se lleva dos o tres panales a la vez a su banco de trabajo para ser inspeccionados.

Igualmente ambos convienen en que Bing canta mientras trabaja y que en ocasiones abandona su lugar un poco antes de la hora de la comida.

En lo que difieren es en la forma en que cada uno percibe estas actividades, Hart piensa que Bing “es engañoso”, “sufre delirio de grandeza”, “interfiere con su propia eficiencia así como con la de los demás trabajadores”, “distrae a los otros”, “los induce a holgazanear” y “los influye en su contra (Hart)”. Por otra parte, para Bing todas estas actividades son “perfectamente legales”, “algo que siempre hemos hecho”, “algo que no molesta a los demás trabajadores”, etc.

Entre todas estas diversas reclamaciones conflictivas y diferentes percepciones ¿cuáles son los hechos? Muchas de estas evaluaciones se refieren a los estándares de conducta personal y social para los que la compañía no tiene reglamentos explícitos. Aun en el caso de cargar doble o triple tiempo de operación, probablemente no existen reglas claras, pues el ingeniero industrial estableció los estándares de la labor y no previó la posibilidad de que un trabajador hiciera lo que Bing está haciendo, lo cual, de acuerdo con Bing, es una forma de ahorrar tiempo.

¿Para qué desperdiciar nuestros esfuerzos en este pregunta? Pues aunque fuera claro que Hart no está explorando la situación, que no está buscando estos importantes hechos o reglas para definir quién tiene la razón y quién está equivocado, de todas maneras sería cierto, en lo que a Hart se refiere, que él *sabe* quién está en lo cierto y quién está equivocado y puesto que lo *sabe*, no tiene razón para dudar de lo que supone acerca del comportamiento de Bing.

Ahora bien, esto puede suceder en el caso de quienes abogan por la teoría del sentido común. De hecho Hart es uno de ellos. ¿Tiene esto algo que ver con el hecho de que no tenga éxito en lograra que Bing haga lo que debiera hacer?

Pospondremos esta pregunta para poder considerarla en lo futuro.

Choque de Personalidades

De acuerdo con la segunda teoría, lo que sucede entre Hart y Bing se puede ver esencialmente como un choque de personalidades: interacción entre dos estructuras de personalidad determinadas. Según este punto de vista, lo que está sucediendo no se puede conocer en detalle hasta que se obtenga mucho más información acerca de estas diferentes estructuras de personalidad. De aquí podemos sólo especular que lo que está sucediendo puede ser:

- Ni Hart ni Bing se sienten muy seguros de sí mismos y cada uno de ellos pueden estar sufriendo sentimientos de insuficiencia o de inferioridad. Sin embargo, al estar imposibilitados para reconocer, admitir o aceptar estos sentimientos, cada uno percibe el comportamiento del otro como un ataque personal. Cuando una persona se siente atacada, surge una imperiosa necesidad de defenderse. Entonces esto es esencialmente lo que está sucediendo entre Hart y Bing. Debido a sus sentimientos de inferioridad, cada uno se defiende contra lo que percibe como un ataque a su persona. En la psicología, los sentimientos de cada hombre se conciben como arraigados en su “personalidad”.

No puede dudarse que esta teoría está apuntando hacia un importante fenómeno y no vamos a refutar su validez. Sólo me concierne lo que nos dice y lo que de ahí se desprende. Como yo la entiendo, esta teoría dice que ni Hart ni Bing están conscientes de sus sentimientos de insuficiencia ni de sus mecanismos de defensa. Éstos son los hechos importantes a los cuales cada uno no hace caso. De esto se deduce que existen muy pocas esperanzas de corregir el malentendido sin ayudarles a ambos a conocer estos sentimientos y su necesidad de defenderse de ellos. Aparte de esto, la solución está en trasladar a Bing bajo un supervisor cuya personalidad sea más compatible con la suya y proporcionar a Hart un trabajador cuya personalidad sea compatible con la de él.

Conflicto de los Roles Sociales

Consideremos la tercera explicación. En lugar de ver este malentendido como una interacción entre dos unidades de personalidades individuales, también puede considerarse como una interacción entre dos roles sociales:

- Al ascender Hart al puesto de supervisor de un grupo del que anteriormente formaba parte como trabajador, se ha alterado un sistema de expectativas recíprocas. Bing espera que Hart se comporte con él igual que cuando era un obrero; pero al decirle que deje de “canturrear”, por ejemplo, Hart no se está comportando de acuerdo con su rol de amigo. Igualmente, Hart como el supervisor recientemente designado, espera que Bing haga lo que le dice, pero al cantar Bing no se está comportando de acuerdo con el rol acostumbrado de un obrero.

De acuerdo con esta teoría, como lo explicaría cualquier reciente libro de texto de sociología, cuando dos actores en una relación dan diferentes definiciones de la situación, es probable que surja el malentendido. Supuestamente esto es lo que está sucediendo entre Hart y Bing. El esquema de expectativas del rol ha sido alterado. Bing considera que cantar es una variante, pero que está permitido, Hart lo considera una desviación. De estas diferentes definiciones de lo que debería ser el rol de cada uno surge el malentendido. De acuerdo con este punto de vista, su nueva relación tardará en funcionar. Con el tiempo Bing sabrá qué puede esperar de Hart ahora que es su supervisor y éste definirá mejor su papel respecto a Bing.

Lucha por el Poder

La cuarta manera de representar lo que está pasando entre Hart y Bing sería en términos abstractos tales como “autoridad” y “poder”.

Bing se rehúsa a dejar de cantar en el trabajo cuando Hart se lo pide, por lo que Bing está desobedeciendo los mandamientos u órdenes de quien tiene el poder. Cuando esto ocurre Hart, que de acuerdo con esta teoría tiene el poder, tiene el derecho de ejercer o aplicar sanciones, como el despido o el traslado. Sin embargo, la amenaza de ejercer estas sanciones no parece ser muy eficaz para que Bing deje de cantar, porque es un miembro del sindicato, el que también tiene poder y derecho de aplicar sanciones. Al acudir al representante de su sindicato, Bing puede poner en juego la estructura del poder.

En otras palabras, lo que está sucediendo en este caso no es solamente una interacción entre dos personalidades individuales o sociales; también es una lucha entre dos clases de poder institucionalizado. Es un asunto entre la gerencia y el sindicato que inclusive puede precipitar una huelga. La gerencia sostendrá que no puede tener en la fábrica trabajadores que desobedezcan las órdenes de sus supervisores, y el sindicato alegará que Bing sólo está introduciendo una medida para ahorrar trabajo que el supervisor no tiene suficiente sentido común para reconocer. Para evitar estos incidentes la teoría de la lucha por el poder recomendaría que si Hart y Bing no pueden arreglar sus diferencias entre ellos, deben dirigir su queja a la maquinaria instalada por el sindicato y la gerencia.

De acuerdo con esta teoría, Hart se vio en dificultades no porque tuviera autoridad sino porque cuando trató de ejercerla y no tuvo éxito, la perdió. La autoridad deja de existir cuando no puede ejercerse satisfactoriamente.

Ruptura de la Comunicación

La quinta manera de explicar lo que está sucediendo sería decir que Hart y Bing creen que están hablando de lo mismo cuando de hecho no es así:

Hart supone que comprende lo que Bing hace y dice, Bing supone que comprende lo que Hart hace y dice. De hecho ninguna suposición es válida. A partir de esta “suposición de entendimiento indiscriminada” surge el malentendido.

En esta forma, cuando Hart dice a Bing que deje de “canturrear”, éste supone que Hart se refiere a que canta, cuando de hecho puede estar expresando sus dificultades para mantener su posición como líder formal del grupo. Hart supone que Bing canta deliberadamente para desafiar su autoridad, mientras que en la mente de Bing cantar puede ser una forma de relacionarse con la gente y de mantener el concepto que tiene de sí mismo.

De acuerdo con esta teoría, Hart y Bing no están en la misma onda y como resultado ocurren interrupciones en la comunicación. Cada uno se comporta de acuerdo con la realidad que percibe, pero ninguno está consciente de las suposiciones implícitas en sus percepciones. El malentendido surge como resultado.

Raíces del Malentendido

Hasta ahora nuestras teorías han explicado bien por qué existen malentendidos y conflictos, pero no han demostrado muy claramente cómo pueden surgir o ser propiciados nuevos esquemas de comportamiento en ambos a partir de los presentes esquemas. En éstos no hemos encontrado ningún actor responsable, ni nadie que aprenda ni nadie que ejerza una habilidad.

¿Podría ser que lo que está sucediendo entre Hart y Bing sea también en parte el resultado de que nadie se está haciendo responsable de lo que sucede?, ¿No podríamos suponer que la gente aprende por su medio de la experiencia a determinar sus mutuas relaciones así como a ser determinados por éstas?. Por tanto, consideremos estos procedimientos interpersonales desde el punto de vista de una persona que está involucrada en forma responsable y que puede estar capacitada para aprender algo de ellos.

De ahora en adelante me concentraré principalmente en Hart, no porque crea que es más o menos culpable que Bing de crear un malentendido, sino porque deseo desarrollar una forma de pensar útil para las personas como Hart, que ocupen un puesto de responsabilidad. Espero que esta forma de pensar no estará en conflicto con nuestras demás teorías. Simplemente detallará lo que el supervisor debe de aprender si ha de tener en cuenta los importantes procesos que estas otras teorías dicen que están ocurriendo.

Por tanto, en lugar de considerar a Hart en sus tratos con Bing como un supervisor que expresa su personalidad, que desempeña un rol social, o que ejerce el poder, considerémoslo como alguien que ejerce una habilidad de comunicación. Veamos qué habilidades, si las hay, está empleando y si encontramos, como tenemos, que no es muy hábil, veamos si puede aprender a ejercer la habilidad con más éxito y también cómo lograr que lo aprenda.

El Problema de Hart

Cuando nos preguntamos qué está haciendo Hart para facilitar el malentendido, nos encontramos nuevamente con varias teorías diferentes. Aunque no estoy seguro de que estas teorías señalen diferentes conclusiones, cada una emplea una terminología diferente, por lo que las citaré por separado:

1. Hart está haciendo juicios de valor. De acuerdo con un punto de vista, el obstáculo principal para la comunicación personal surge del hecho de que Hart está haciendo juicios de valor acerca de Bing desde el punto de vista de Hart. Su tendencia a evaluar es lo que le pone en dificultades. No sólo está evaluando a Bing sino que está tratando de que éste acepte su evaluación como la única adecuada. Es esta orientación lo que enoja a Bing y le hace sentirse incomprendido.
2. Hart no está escuchando. De acuerdo con otro punto de vista no muy diferente, Hart está en dificultades porque no escucha los sentimientos de Bing y puesto que no le presta atención no responde al efecto que los sentimientos de Bing tienen en los suyos. No sólo no está prestando atención a los sentimientos de Bing, sino que tampoco presta atención al efecto que tiene lo que él dice sobre ellos. Este tipo de comportamiento conduce también a que Bing se sienta incomprendido.
3. Hart está suponiendo cosas que probablemente no sean ciertas. Otro punto de vista más afirma que Hart está en dificultades porque está haciendo suposiciones acerca del comportamiento de Bing que posiblemente no sean ciertas. Hart está confundiendo lo que ve con lo que supone y siente.

Por ejemplo, cuando Hart ve que Bing se va temprano a almorzar supone que lo hace deliberadamente, a propósito, con objeto de desacreditarlo y para poner a prueba su autoridad. Debido a esta suposición se enoja y sus sentimientos de ira refuerzan su suposición. Ahora bien, si Bing se va temprano a almorzar con objeto de desacreditarlo, entonces la ira de Hart y su intento de tomar represalias tienen sentido, pero si hace esta suposición pero no intenta controlarla, entonces su ira tiene menos sentido. Hart puede estar suponiendo algo que no existe.

Nuevamente Hart puede estar suponiendo cosas que no son ciertas por la forma en que habla al tratar de que Bing deje de cantar durante el trabajo y deje de inspeccionar dos o tres paneles a la vez. Cuando emplea frases como “canturrear” y “engañar a la compañía”, ¿No está suponiendo que Bing considere estas actividades en la misma forma en que él las considera? Si Bing no siente de esta manera, obviamente, desde el punto de vista de Hart, Bing es un “tonto” o un “débil mental”. Para Hart, Bing es un débil mental; ¿Cómo se siente uno al tratar con débil mental? Frente a esta personalidad uno debe sentirse (por definición) impotente y desesperado. Nótese que las suposiciones, percepciones y sentimientos de Hart forman una sola pieza; cada una refuerza a la otra para llegar a una evaluación total.

En resumen, todas las evaluaciones de Hart son sospechas porque confunden lo que ve con lo que supone y siente. Como resultado no hay otra manera en que Hart pueda ver la situación. ¿Cómo puede entonces verificar sus evaluaciones cuando no sabe que las está haciendo? Al tratar las suposiciones como si fueran hechos, no hay forma de que pueda explorar las suposiciones, sentimientos y percepciones implícitos en sus evaluaciones. Para Hart, Bing es de la manera en que él lo percibe y no puede decir que “debido a lo que supongo y debido a la forma en que siento, yo percibo a Bing de esta manera”.

4. Hart está convirtiendo en realidad sus falsas suposiciones. La cuarta teoría enfatiza otro punto, pues dice que el tipo de falsas evaluaciones de las que nuestra última teoría acusa a Hart es exactamente el que debe provocar ipso facto el comportamiento de Bing que su supervisor desaprueba. En otras palabras porque, a causa de su comportamiento, está haciendo que su mundo de suposiciones se vuelva realidad.

Examinemos primero esta teoría considerando el efecto que el comportamiento de Hart tiene sobre Bing. Es claro que a éste último no le gusta y nos dice que cuando Hart se comporta de esa manera, se siente incomprendido, humillado y tratado como un niño. Estos sentimientos dan lugar a percibir a Hart como “un tipo sarcástico” y “un maestro de escuela” que le fastidia como “niñerías”. A su vez estas percepciones tienden a hacer que Bing se comporte en una forma que coincidirá cada vez más con las suposiciones originales de Hart. Al sentirse “un hombre marcado” Bing se comporta cada vez más como “un tonto”. Aun cuando va a tratar de “mantenerse tranquilo”, “se la va a dar” (a Hart), “y buena”, en cuanto tenga una oportunidad.

Este tipo de evaluación incorrecta por parte de Hart tiende a producir este tipo de esto es, según este punto de vista, un hecho que se comprueba por experiencia. Para explicarlo no es necesario que supongamos ninguna estructura de personalidad especial por parte de Bing: tiene una excesiva sensibilidad a la crítica, es defensivo y tiene sentimientos de inferioridad. Todo lo que tenemos que suponer es una personalidad individual que necesita conservar su individualidad.

Por tanto, Bing se resistirá a todo lo que Hart intente y que Bing perciba como un intento de negar sus diferencias individuales. Lo que Hart dice de Bing es, desde el punto de vista de éste, exactamente lo que no es. Bing es lo que es dentro de su propio marco de referencia y desde el punto de vista de sus propios sentimientos, antecedentes y situación. Bing es lo que él supone, siente y percibe lo que es, y esto es precisamente lo que el comportamiento de Hart está negando.

A pesar de las diferencias de terminología y énfasis de estas teorías, todas parecen señalar ciertas uniformidades en los procedimientos interpersonales de Hart y Bing que deben tenerse en cuenta sin considerar las personalidades particulares de los actores ni sus papeles sociales. Estos malentendidos surgen y ni Bing ni Hart son culpables; el problema reside en el proceso de la comunicación interpersonal en sí misma.

Problema de Involucramiento

Hasta ahora parece que hemos concedido a Hart el papel de villano; sin embargo, recordemos que aunque se haya involucrado y emocionalmente en lo que está sucediendo, no está consciente de este involucramiento. Todas nuestras teorías lo han implicado. El ego de Hart se ha involucrado al igual que su calidad de miembro de grupos, sus grupos de referencia en sí; y sus sentimientos, suposiciones y percepciones; sin embargo, Hart no lo sabe. Si ha de surgir un nuevo comportamiento por parte de Hart y todas nuestras teorías concuerdan con esto, en cierto sentido. Hart debe percatarse y reconocer su involucramiento, pues sin este conocimiento no puede haber una reevaluación ni un cambio en la percepción, y sin este cambio no se puede aprender.

¿Cómo poder lograr el cambio? Algunas teorías parecen indicara que el malentendido disminuirá solo si Hart comprende lógicamente la naturaleza e su involucramiento con Bing. Hart aprenderá a evaluar a Bing en la forma más adecuada sólo cuando comprenda mejor las estructuras de su personalidad y de la de Bing, así como el sistema social del que forman parte. Sólo mediante la comprensión lógica y la explotación crítica de los sentimientos de insuficiencia y de los mecanismos de defensa de ambos, podrá hacer evaluaciones adecuadas y hacer que surjan un verdadero cambio en su comportamiento.

Pero hay otro punto de vista el cual sostiene que la comprensión lógica no es de primordial importancia. Por el contrario, se minimizará el malentendido cuando Hart aprenda a reconocer y aceptar la responsabilidad de su involucramiento. Se logrará un mejor entendimiento cuando Hart aprenda a reconocer y aceptar sus diferencias de los suyos y cuando, como resultado, permita que Bing exprese sus sentimientos y diferencias y Hart las escuche.

¿Cómo se puede ayudar a Hart?

Algunos han logrado la comprensión de la segunda teoría más por “propia experiencia” que con la ayuda de libros y del psicoanálisis. Por tanto, ¿no existen habilidades sencillas que se puedan enseñar a Hart y que pueda aprender y poner en práctica para ayudarlo a reconocer y a aceptar su involucramiento y manejarlo mejor?

Ahora bien, es posible que Hart, debido a ciertas deficiencias personales, no esté capacitado para reconocer o aceptar sus propios sentimientos y mucho menos los de Bing. Es indudable que éste es el caso de algunos supervisores, pero ¿se aplica a todos? No lo creo, creo que sea el caso de Hart. ¿Sería posible que algunos supervisores no pudieran lograrlo porque nunca han aprendido a hacerlo?

El hecho es que, si nuestro análisis hasta ahora es sólido, Hart no se mete en dificultades porque se siente impotente y desesperado ante un obrero que canta en el trabajo, sale temprano a almorzar, etc., y que se rehusa a dejar de hacerlo cuando Hart se lo pide. Cualquiera de nosotros que se haya tenido que tratar con un obrero que se comporte como Bing reconocerá y recordará haber tenido sentimientos de insuficiencia como lo que tiene Hart. No es necesario que tengamos una estructura de personalidad muy peculiar o especial para abrigar estos sentimientos; el problema de Hart es que se supone, y sin duda se lo han dicho muy a menudo, que no debe de tener sentimientos de insuficiencia. El problema reside en que no ha desarrollado no se le ha dado un método o habilidad para enfrentarlos. Como resultado, estos sentimientos son negados y aparecen en la forma de un atributo de Bing: “es un tonto”.

En otras palabras, se puede sugerir que Hart se ve en problemas en parte porque nadie le ha asegurado que es normal y natural y de hecho inevitable que tengamos ciertos sentimientos de insuficiencia; que no puede y no debe de tratar de evadir. Nadie lo ha ayudado a desarrollar un método para manejar sus propios sentimientos y los de Bing. Nadie la ha escuchado ni lo ha ayudado a aprender a escuchar a los demás. Nadie lo ha ayudado a reconocer el efecto de su comportamiento tiene sobre otros, ni a conocer sus suposiciones y sentimientos y la forma en que afectan las evaluaciones que hace.

Por el contrario, todos los cursos de entrenamiento le han dicho a Hart cuál es el tipo de supervisor ideal y cómo esté se debe de comportar. Durante su entrenamiento tanto explícita como implícitamente va la suposición de que el supervisor ideal no se involucra emocionalmente en sus tratos con la gente; debe permanecer alejado, ser objetivo y negar o deshacerse de sus sentimientos. Sin embargo,, esto va contra todo sobre lo que está basado, de acuerdo con nuestras teorías, su crecimiento y su desarrollo. Es indudable que “comportarse en forma responsable” y ser “maduro” en la manera en que se le dice que debe ser, sin involucrarse emocionalmente, sería empleando la frase del New York, “el truco de la semana”.

Por tanto, apenas debe sorprendernos que Hart permanezca inmaduro social, intelectual y emocionalmente. No puede comprender cómo es posible que surjan inevitablemente estas frustraciones y estos malentendidos en su trato con otros; no se le ayuda a manejarlas cuando se le presentan. Probablemente ha recibido muchos cursos de entrenamiento que lo ayude a encontrar la forma en que sus suposiciones y sentimientos tienden a producir tontos a montones. Nadie o ha ayudado a ver cómo este exceso de tontos que postulan en la industria moderna ase puede disminuir por medio de la práctica concienzuda de una habilidad. Por tanto, ni siquiera se le ha permitido involucrarse intelectualmente en el problema más importante de su trabajo. Sin embargo, existen cursos de entrenamiento que han sido diseñados con este fin y han resultado muy provechosos.

UNA NEGOCIACIÓN ESTROPEADA¹³⁸

Mientras me encaminaba hacia la junta se celebraría a las 10 de la mañana en el salón de conferencias de la casa matriz de una compañía de Nueva York, me parecía que esta sesión en particular sería más interesante que todas las anteriores. El tópico era el mismo: negociar un trabajo de investigación conjunta con otra compañía por un periodo de seis meses. Sin embargo, en el pasado siempre se había tratado de compañías norteamericanas y esta mañana debía yo firmar un convenio con el señor Sato de Asahi Chemical Company del Japón.

Ya había formado parte del proyecto desde que se inició hace tres y durante el año pasado habíamos negociando convenios similares con otras compañías químicas. Nuestro objetivo básico era seleccionar aquellas firmas que estuvieran más fuertes que nosotros en ciertas áreas, dividir conjuntamente el trabajo de investigación y reunirnos con regularidad para discutir los resultados y hacer planes. A pesar de que apenas había cumplido tres años con la compañía, yo sentía que estas juntas eran sólo de rutina. Esta junta en particular era la primera con una empresa extranjera y la iba a dirigir mi supervisor. Pero debido a una enfermedad inesperada me había llamado apenas una hora y me pidió que yo manejara este asunto.

Todo lo que yo sabía del señor Sato era lo que la secretaria de mi jefe me había dicho: que era una persona distinguida, un ejecutivo de mediana edad, que ocupaba el puesto de "Director de Empresas Conjuntas". No obstante, cuando me dirigía hacia la junta tenía confianza en que podría conducir la junta de manera satisfactoria y llegar a un convenio expeditamente.

Conocí al señor Sato por medio del gerente de ventas de nuestra compañía en Tokio, quien lo había acompañado a Estados Unidos y era responsable de concertar sus entrevistas. Puesto que estos arreglos requerían constantes cambios y consultas nuestro representante se ausentó de la junta poco después de efectuar las presentaciones, y prometió regresar para almorzar con nosotros.

El señor Sato iba impecablemente vestido, era un ejecutivo de mediana edad, cuya apariencia era muy impresionante, su inglés no era exactamente fluido y como yo no hablo japonés, la junta se desarrollo en una forma más lenta de lo acostumbrado. Previendo un problema de tiempos traté de ir directo al asunto, pero el señor Sato parecía no estar igualmente preocupado por la falta de tiempo. La junta me frustraba cada vez más. Aunque parecía que no entendía muchos puntos que yo estaba tratando de demostrar siempre asentía con la cabeza. Luego, cinco minutos después, preguntaba sobre el mismo tópico como si nunca lo hubiera oído mencionar. También me preguntaba cuál era la opinión de mi jefe cada vez que discutíamos un punto y constantemente se refería a su jefe en el Japón como su "superior".

¹³⁸ MEDAURA, Olga. "Técnicas grupales de aprendizaje efectivo". México. Editorial Mc Graw-Hill, 1995. pag. 85

Había un punto en el que yo no cedía. Muchos de nuestros anteriores programas conjuntos carecían de dirección y de correlaciones porque no habíamos podido asegurar un compromiso definitivo por parte de nuestros socios. Parecía que si el convenio no se definía estrictamente durante las juntas, los resultados eran desalentadores. Temiendo que estos problemas se agrandaran en nuestra relación con las compañías extranjeras debido a las distancias culturales y físicas, traté de que el señor Sato comprometiera a Asahi Chemical a presentar un programa definitivo. Sin embargo, de manera insistente, decía que la compañía nos informaría oficialmente sobre este convenio en cuanto él regresara y no quería ser demasiado específico durante esta junta. Yo consideré que esta actitud tenía por objeto pasarnos la mayor cantidad de trabajo, como lo habían tratado de hacer muchas firmas de Estados Unidos, por lo que seguí presionándolo. Después de todo, pensaba yo, el tipo ostentaba un título muy impresionante en su tarjeta de visita. El título seguramente le confería la poca autoridad necesaria para consumir el convenio. Parecía que no tenía una buena razón para sus dudas; sin embargo, a medida que la junta avanzaba, se volvía más y más retraído y finalmente dejó el asunto. Continuamos con nuestra discusión general hasta la 1:30, hora en que nuestro gerente de ventas apareció para el almuerzo.

Después de la junta, me llevé aparte a nuestro gerente de ventas en Tokio y le expresé mi opinión de que la junta habían sido un fracaso completo en cuanto a futuros resultados, y lo peor es que yo sentía que personalmente había ofendido al señor Sato, pero no podía determinar cómo. Me recomendó que me reuniera con él y con el señor Sato para tomar un aperitivo esa noche y para discutir más el asunto. En ese momento un trago me parecía muy atractivo.

LA COMUNICACIÓN EN LA COMPAÑÍA SOUTHERN TEXTILE¹³⁹

Ésta es una compañía relativamente pequeña, de propiedad comunal, que consiste en una sola planta localizada en el sur. Fabrica telas que se emplean principalmente para fabricar ropa masculina. Se especializan particularmente en una mezcla de lana y dacrón para trajes de hombre. La compañía Southern Textile no fabrica los trajes ni hace propaganda. Vende su tela a los fabricantes de ropa.

Escena 1. Sala de juntas del comité ejecutivo de la compañía Southern textile

J.P.: (presidente): Señores, tenemos dos puntos para discutir el día de hoy, primero la escasez de dacrón para nuestras operaciones de fabricación y segundo, los futuros problemas administrativos. Bob, ¿cuál es la situación del asunto del dacrón?

Bob: (vicepresidente de producción): Bien, como saben, vendemos telas que contienen dacrón y lana a varios fabricantes de ropa. El dacrón tiene mucha aceptación y gran demanda; y por tanto Dupont, que es propietario de la marca registrada, parece no poder darse abasto para producir. Simplemente dacrón, por lo que verificamos con una compañía japonesa y ellos nos pueden surtir la tela a un precio aproximadamente 30% por debajo del de Dupont.

J.P.: Bien, ¿cuál es el problema?

Mike: (V.P. mercados): No podemos vender nada que no sea dacrón y lana. Si empleamos otro nombre o de decimos a la gente que la fibra es del Japón, no venderemos nada. Yo creo que lo mejor es venderla como dacrón, pues tenemos que conservar la reputación de la compañía.

J.P.: Si, pero supongamos que la calidad no es tan buena como el dacrón.

Bob: Yo creo que debemos venderla como dacrón y lana. Bob, puedes continuar haciendo pruebas para demostrar que es tan buena como el dacrón, mientras yo sigo insistiendo al representante de Dupont. Esto podría ser sólo temporalmente y con objeto de cumplir con nuestras responsabilidades ante los accionistas y los clientes, y mantener la integridad de la organización. ¿Qué opinas, J.P.?

J.P.: Lo pensaré y les informaré. Bien, hablemos del segundo punto. Señores, como ustedes saben, todos estamos envejeciendo. Yo tengo 65 años y los dos de ustedes se están acercando a mi edad, por lo que somos un montón de viejos.

¹³⁹ COLÓN MARAÑÓN, Roberto. "Capacidades Humanas". España. Editorial. Pirámides Madrid, 1997. pag. 59.

J.P.: Si, pero hay muy pocos gerentes jóvenes capaces.

J.P.: Es cierto es lo que me preocupa. Tenemos que desarrollar a nuestros jóvenes; tenemos que encontrar jóvenes con potencialidad que estén en sus años treinta entre nuestros empleados y darles entrenamiento especial. Es importante que encontremos gerentes jóvenes, leales e interesados. Jim Jun, el jefe de personal, me habló del interesante curso de administración que tienen en la Universidad Old Ivy. Realmente les dan un entrenamiento superior en cuanto a toma de decisiones. Pasan mucho tiempo estudiando y hablando con los profesores, visitando funcionarios y discutiendo entre sí. Juhn Chappel, de Stevens Textile ha enviado a dos de sus empleados durante los últimos diez años y tiene una excelente opinión de los resultados. Uno de ellos tiene sólo 40 años y ya es vicepresidente ejecutivo de la compañía. Podríamos enviar a uno de nuestros jóvenes a estudiar con medio sueldo. Si se aplica puede terminar en 18 o 20 meses.

Mike: Es una buena idea y creo que quien debe ir es Bill Murphy. Es joven, pero conocer y trabajador. Es lo mejor que tengo.

J. P.: Es una buena sugerencia, Mike. Yo había pensado también en Bill, Mándamelo la próxima semana para que hable con él.

Escena 2. La oficina del presidente, una semana después

J.P.: Te he llamado, Bill, para discutir tu futuro y el nuestro. Como sabes, los ejecutivos de esta compañía nos estamos haciendo viejos. Dentro de unos cuantos años todos nos habremos ido y puesto que han pasado varios años durante los cuales se han contratado relativamente pocos gerentes, estamos preocupados por el entrenamiento de quienes nos vayan a sustituir. Creemos que tú tienes la habilidad y la potencialidad para ascender en la compañía. ¿Qué piensas de la Southern Textile?

Bill: (El prometedor gerente): Estoy muy contento aquí, señor. Tenemos un buen clima en la organización y un excelente grupo de trabajadores y tal vez lo más importante, gozamos de excelente reputación en el mercado por nuestra calidad e integridad. Esto significa mucho para mí. Si señor, estoy muy contento de estar en Southern Textile y espero permanecer aquí muchos años.

J. P.: Excelente Bill, y puesto que creemos que tienes mucho que ofrecer, deseamos darte algunos puestos en los que adquirirás más amplio entrenamiento. También deseáramos enviarte a la Facultad de Administración de la Universidad de Old Ivy. Te pagaremos la colegiatura y la mitad de tu sueldo mientras estés allá. Tienes una excelente oportunidad de desarrollar tus habilidades como administrador.

Bill: Me parece una oportunidad excelente, señor.

J. P.: Lo es, Bill, y puesto que el curso nos costará aproximadamente \$30 000, esta oferta refleja nuestra confianza en que en el futuro, con base en tu experiencia con este curso, podremos ascenderte a nuestras oficinas ejecutivas.

Bill: Así lo espero, señor (se marcha).

J. P.: (para sí mismo): Bien, esto está arreglado. ¿Qué hago ahora con este condenado asunto del dacrón? ¿Utilizaré el producto japonés o no? Si no lo hago vamos a perder algunos clientes, esto es seguro y significará desempleo en nuestra empresa.

Escena 3. Escuela de administración Old Ivy 18 meses después.

Bill: Cielos Frank, todo este tiempo ha sido muy emocionante. Siento mucho que esté por terminar.

Frank (condiscípulo de Bill): También yo, Bill, aunque no trabajé tanto como tú. Yo no sabía, y apuesto que tú tampoco, que eras tan buen estudiante. Nos has impresionado, fuiste de los mejores alumnos en la clase.

Bill: Bueno, las clases y las conferencias significaban un reto.

Frank: Le he hablado a mi jefe de ti, Bill. Dice que le gustaría emplearte. Yo debería haber cerrado la boca; probablemente te den mi puesto.

Bill: No te preocupes estoy, muy contento con la Southern Textile. Hay una gran oportunidad allí y es una buena compañía. A mi esposa le agrada especialmente el hecho que un compañía estable y situada en una ciudad pequeña y agradable. No hay que viajar y realmente hay buenas oportunidades de compartir actividades con los niños. El sueldo no es muy bueno, pero me van a dar un aumento.

Frank: Me da mucho gusto saberlo; sin embargo, mi jefe estará aquí la próxima semana y me hizo prometerle que arreglaría una entrevista contigo. Te agradeceré que hables con él.

Bill: Esta bien, pero creo que es perder el tiempo.

Escena 4. Escuela Old Ivy, una semana después

P. R: (Presidente de B.I.G. Electronics, una persona del tipo enérgico vendedor): Bill, Frank me ha contado tanto de ti que creo que ya te conozco. He estado haciendo preguntas por ahí y has impresionado a los profesores y a los estudiantes.

- Bill: Es usted muy amable al decirlo.
- P.R.: Pongamos las cartas sobre la mesa. Te puedo ofrecer una gran oportunidad en una compañía dinámica que está creciendo más rápidamente que cualquier otra en Estados Unidos. Necesitamos alguien que impulse, un trafagón para poder hacer frente al mercado que se está expandiendo tremendamente. Queremos que vengas con nosotros.
- Bill: Pero estoy muy contento con la Souhthern Textile.
- P.R.: Lo sé, Bill, pero nosotros ofrecemos crecimiento, oportunidad y novedad. Nuestras ganancias son de consideración y podemos ofrecerte ciertas ventajas financieras. Sé que el dinero no es tu principal interés, pero nuestra posición es tal que tu salario actual que es alrededor de \$13,000 anuales te lo podemos aumentar a \$22 000 en este momento. Además, nuestros ejecutivos ganan el doble o el triple que los de la Souhthern Textile. Significará mudarle y viajar un poco, pero lo que es más importante, te puedo ofrecer una oportunidad de unirse al grupo gerencial más estimulante de Norteamérica. Piénsalo.
- Bill : Bien, lo consideraré.

Escena 5. Oficina del presidente de la Southern Textile, un mes después

- Mike: J.P., las cosas han resultado excelentes desde que decidiste emplear la fibra japonesa. Hemos podido mantener en operación las líneas de producción y las ventas están aumentando. Casi deseo que DuPont no hubiera incrementado su producción. Entiendo que estarán en posibilidad de sufrir toda nuestra demanda dentro de un par de meses. Bien, me tengo que ir. Espero cerrar un gran contrato de dacrón y lana con Botany. Te avisaré sobre el resultado. (Se va)
- J.P.: (Volviéndose a Bill): ¿Cómo van las cosas desde que volviste de la escuela? Nos sentimos realmente orgullosos de tu comportamiento allá. Hiciste una buena labor, creo que tu futuro con nosotros es realmente brillante. De hecho, recibirás un aumento en tu próximo pago.
- Bill: Muchas gracias, señor. Es usted muy amable y el trabajo sigue marchando bien, pero tango algo que decirle. He decidido aceptar una oferta para trabajar con B.I.G. Electronics.
- J.P.: (Interrumpiéndolo de manera agitada): No puedes hacer eso, Bill, no es correcto. No es ético. Te enviamos a la universidad, gastamos mucho dinero en ti, hicimos planes.
- Bill: Lo sé, señor, pero la oportunidad es excelente. Le debo a mi familia aceptar las ventas financieras que se me presentarán. Las oportunidades con B.I.G. Electronics se ven mejores que las que la Souhthern Textile me pueden ofrecer. El presidente de esa compañía gana el triple que usted, señor.

J.P.: Bill, ¿no tienes sentido de la lealtad?, ¿No tienes ética? No puedes plantarnos.

Bill: La lealtad y la ética tienen su precio. En cuento a mí, B.I.G. Electronics está pagando el precio.

INTENTO DE CONSOLIDAR COOPERATIVAS EN ECUADOR

Una cooperativa de crédito es mejor conocida quizás como una unión de crédito o como una cooperativa de ahorros y préstamos. Los miembros depositan sus ahorros en la cooperativa, igual que en un banco, pero los préstamos se otorgan sólo a los miembros, a una tasa de interés más baja. Anualmente todas las utilidades se desvuelven a los miembros, proporcionalmente a la cantidad de ahorros que tengan en la cooperativa.

La cooperativa normalmente está administrada por un consejo compuesto de cinco personas elegidas entre los miembros y formado por un presidente, un vicepresidente, un tesorero y los jefes del comité de crédito y de supervisión. El comité de crédito aprueba todos los préstamos y el comité supervisor asegura que la cooperativa esté manejada de acuerdo con sus estatutos. Se pueden encontrar administradores profesionales, lo cual es posible sólo cuando la cooperativa es grande.

Las cooperativas de crédito se han formado en muchas áreas subdesarrolladas por la falta de crédito a tasas de interés razonables para pequeños comerciantes y agricultores. Las cooperativas de crédito otorgan el crédito y al mismo tiempo circulan el capital en la comunidad enseñando a sus miembros la importancia del ahorro sistemático.

En Ecuador se organizaron cooperativas de crédito con estos fines. Éste es un pequeño país, solamente mayor que Uruguay, con una población de aproximadamente 5 millones. Es un país excesivamente pobre, cuya economía depende de la exportación de plátanos. Tiene un impedimento geográfico para su futuro desarrollo económico, porque las montañas de los Andes atraviesan completamente el centro del país. La escabrosidad de estas montañas hacen difícil el comercio y la comunicación entre las diferentes áreas, lo que explica parcialmente por qué en la región de la costa de Ecuador han tenido un mejor desarrollo las cooperativas que en la región montañosas.

Como un novel miembro del Cuerpo de Paz, fui asignado para trabajar con las cooperativas de crédito de Cuenca, la tercera ciudad en extensión de Ecuador, y que tiene una población de aproximadamente 80 000.

Cuenca está situada en la región montañosa, a ocho horas de la costa y a quince de la capital, Quito; por tanto, no es de sorprender que las cooperativas de Cuenca tengan un desarrollo tan pobre y que la mayoría de su población ni siquiera haya oído hablar de ellas.

Existían en Cuenca 3 cooperativas formalmente organizadas. Después de un periodo de crecimiento inicial, dos de ellas se estaban anquilosando. La tercera había sido un completo fracaso, aunque no se había disgregado.

La mejor de las tres cooperativas se llamaba “La Merced”, en memoria del santo patrón de la localidad. El presidente, señor Caldera y el tesorero, señor machán, estaban bien informados acerca del mecanismo de una cooperativa, pero no eran dinámicos en su promoción. Como resultado, la cooperativa constaba de sólo 100 miembros y \$100 de capital. La mayoría de sus miembros eran mujeres y pequeños comerciantes, lo cual entorpecía el crecimiento económico de la cooperativa. Para que ésta otorgara el servicio para el que fue constituida, tendría que aumentarse la cantidad de miembros, pero desafortunadamente la cooperativa no había atraído nuevos miembros durante los últimos seis meses.

La otra cooperativa en funcionamiento en Cuenca estaba dirigida por el señor Mendoza, quien se sentía muy orgulloso de ser fundador y el presidente de una organización de esta clase. Él manejaba toda la empresa y se sentía muy ufano de hacerlo; no sólo era el presidente, sino también el tesorero. Él aprobaba todos los préstamos (lo cual de paso es ilegal), no delegaba ninguna autoridad y además resentía cualquier crítica que se le hiciera, restringía el derecho de ser miembro solamente a sus amigos y hablaba de su rol como el de cuidar del bienestar de la comunidad, pero desde luego la voz de ésta última era insignificante dentro de la cooperativa.

La tercera cooperativa estaba formada por los carpinteros. Fracasó porque los miembros no parecían comprender lo que era una cooperativa de crédito o cómo debía operar. La cooperativa nunca fue clausurada oficialmente, pero sólo una transfusión completa la podría salvar, e incluso esto era dudoso, pues tenía reputación de fracaso.

Después de trabajar varios meses con estas cooperativas, sentí que Cuenca debía tener más gente asociada a la uniones de crédito que los 200 que participaban entonces. Pensé que la idea de una sola cooperativa grande para toda la ciudad era aconsejable y posible. En vez de mejorar en forma independiente a las tres existentes, pensé que sería más inteligente fusionarlas para hacer una sola. Daría como resultado un núcleo de personal entrenado para administrar la cooperativa y una base de 200 miembros a partir de la cual podríamos convencer a los demás de que la cooperativa era un éxito.

Muy emocionado porque pensé que podría hacer una contribución considerable a la vida económica de la ciudad, hice citas con los presidentes de las tres cooperativas.

Me dirigí a cada uno de ellos con mi idea. El señor Mendoza rechazó el plan enérgicamente y me despidió diciendo que las otras cooperativas deberían ser disueltas y sus miembros pasar a su organización. Las otras dos cooperativas a su vez rechazaron la posición del señor Mendoza, pero estuvieron de acuerdo en discutir la consolidación de sus dos grupos.

Cuando celebramos la junta, se explicó el objeto de la fusión y se detalló la forma en que se haría. Cada cooperativa saldría oficialmente de la Federación Nacional y se establecería inmediatamente una nueva con objeto de que no hubiera pérdidas de servicios para los miembros actuales. Contando con el mayor número de miembros y capital, la nueva cooperativa podría hacer préstamos mayores a sus miembros con más regularidad. Todos los antiguos funcionarios de las dos cooperativas renunciarían y se elegiría un nuevo directorio por lo miembros nuevos y combinados.

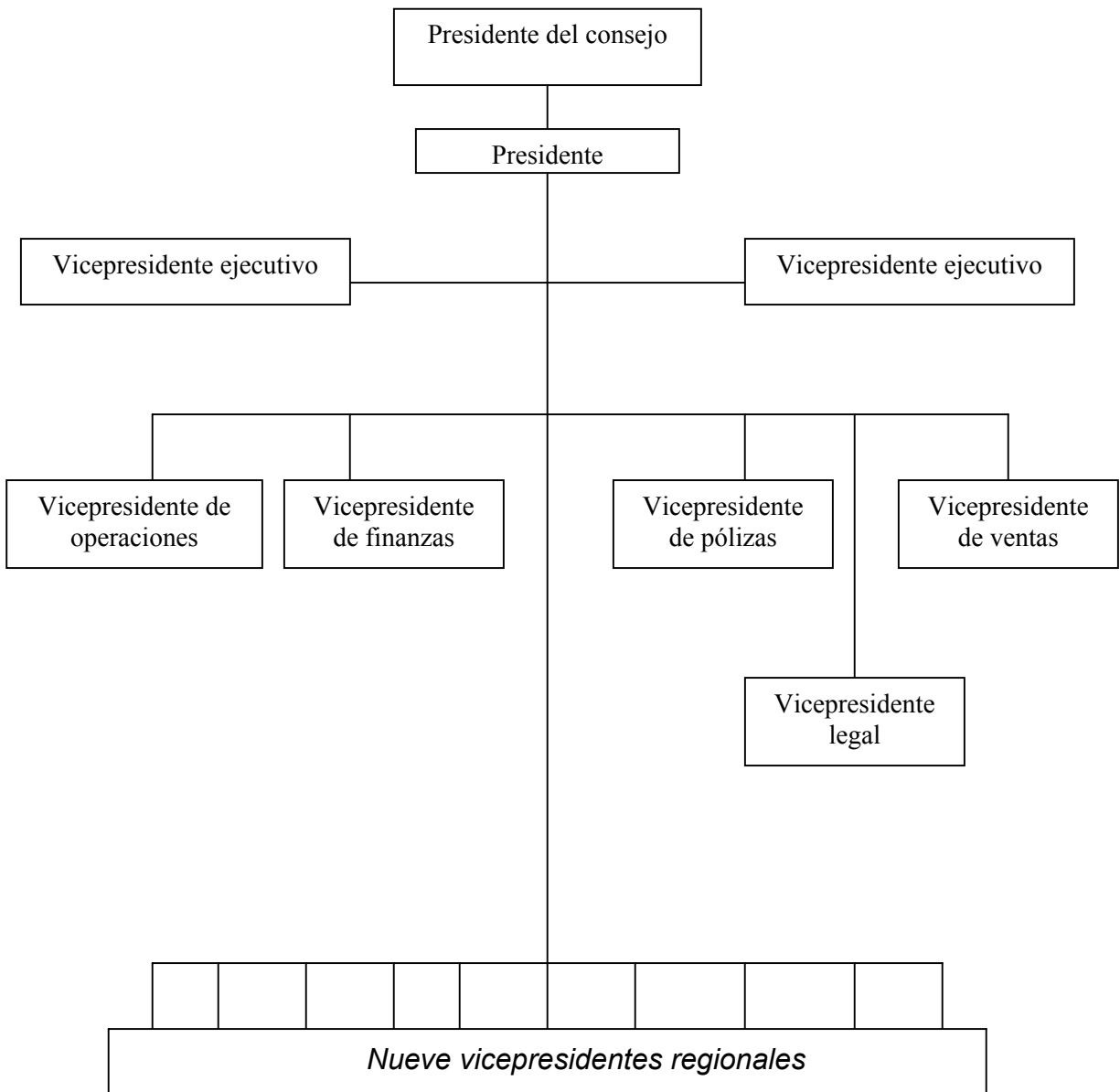
En este punto la idea comenzó a tener dificultades. Al presidente de “La Merced”, el señor Caldera, no le gustó la idea de cerrar su cooperativa porque se le cambiaría de nombre. Creía que el nombre tenía el significado religioso y debería conservarse. El presidente de los carpinteros, el señor Maldonado, por otra parte, no quería conservar el nombre de “La Merced” porque parecería que había sido forzado a rendirse ante la otra cooperativa, y además no le gustaba la asociación religiosa. El argumento subsecuente forzó una polarización de los que estaban presentes; cada uno de ellos respaldaba la posición de su propia cooperativa y se volvía más inexorable a medida que transcurría el tiempo.

Cuando la discusión se volvió a la elección de funcionarios, se expresó el temor de que si una cooperativa era más numerosa que la otra, sus directores podrían reelegirse totalmente, dejando a la otra cooperativa sin presentación. Este problema se resolvió parcialmente cuando se sugirió que el presidente sería elegido de una cooperativa, el vicepresidente de la otra, etc.. Sin embargo, esto se encontró con la resistencia en cuanto a cual de las cooperativas elegiría al presidente. Cada una deseaba conservar a su presidente y ningún presidente aceptaba la posición de segundo a favor del otro. La desconfianza de los miembros de una cooperativa hacia los miembros de la otra se hizo gradualmente, más obvia.

Finalmente se levantó la sesión, sin haber logrado ningún progreso hacia la consolidación, sino habiendo aumentado la sospecha y la animosidad entre las cooperativas. Posteriormente, cuando me reuní con cada uno de ellos, noté que ninguno deseaba volver a discutir el asunto. Los planes futuros se cancelaron y la idea murió.

EL NOMBRAMIENTO DE FRANK PERRIMAN¹⁴⁰

La compañía de seguros Indefatigable Mutual en una gran empresa nacional con más de diez mil empleados en cincuenta estados de Norteamérica y en Canadá. Su organización básica ha sido como se ilustra en la siguiente figura.



¹⁴⁰ BAIN, David. "La solución a los problemas de la empresa". México. Editorial Mc.Graw-Hill. 1990. pág. 65

Cada vicepresidente regional tenía acceso al presidente, así lo deseaba, pero la comunicación entre las sucursales y la casa matriz se hacía por medio de los vicepresidentes funcionales, quienes establecían las políticas y cuidaban del desempeño de sus respectivas áreas. Los dos vicepresidentes con mayor antigüedad actuaban como ayudantes del presidente en las áreas en las que eran expertos; uno en asuntos actuariales y estadísticos y el otro en inversiones y finanzas. En general, la compañía Indefatigable ha sido una organización muy centralizada y dispersa regionalmente.

Frank Perriman ha tenido un éxito excepcional en Indefatigable. Después de su experiencia inicial en ventas, Frank fue nombrado vicepresidente de la región del oeste medio a la edad de 35 años: la persona más joven que hubiera jamás ocupado ese puesto en la compañía. El informe anual contenía una fotografía de Frank (el único vicepresidente regional que había recibido tal honor) con un pie de fotografía que lo describía como un ejemplo de lo que podría ocurrir a los jóvenes de Indefatigable. En general, la mayoría de los funcionarios de la compañía eran bastante mayores de edad.

Después de ocho años como vicepresidente regional, Frank fue ascendido a vicepresidente ejecutivo (aumentando a tres números de VPE) y transferido a la casa matriz a cargo de las actividades regionales. El presidente envió la siguiente notificación:

Boletín de organización general núm. 349, junio 29

A partir del 1° de agosto, el señor Frank Perriman, Vicepresidente y gerente de la región del Oeste Medio, será transferido al personal del presidente en la casa matriz.

El señor Perriman será responsable ante el presidente de lograr el desempeño de la división de acuerdo con las políticas y objetivos de la compañía.

El señor Perriman ayudará a los gerentes regionales a obtener esfuerzos bien coordinados de todos los departamentos y establecerá y empleará medidas de resultados de cada división.

Los vicepresidentes regionales informarán y serán responsables ante el señor Perriman.

*Thomas Achison
Presidente*

Boletín de organización general núm. 351, julio 14

A partir del 14 de julio, el Consejo de Administración efectuó la siguiente elección: Sr. Frank Perriman, vicepresidente ejecutivo.

*Thomas Achison
Presidente*

ZONA DESMILITARIZADA

El Equipo de Desembarco del Batallón 13 de la Marina de los Estados Unidos se había formado en febrero en Da Nang. El primer batallón del Tercer Regimiento de la Marina había sido sacado de Khe Sanh para proporcionar un núcleo al que se agregaron una batería de obuses de 105 mm., una batería de morteros de 4.2 pulgadas y un pelotón de tanques, antitanques, tractores anfibios y varios otros elementos de servicio y apoyo. Todas estas unidades eran veteranas de varios meses (años en algunos casos) de combate; todas estaban muy gastadas y necesitaban urgentemente reparaciones y reposición. Fue en este momento cuando a mí, un joven teniente, se me designó a la batería 105 después de haber servido 10 meses con los “gruñones” (infantería) como artillero observador y coordinador del suministro de fuego. Más o menos “acelerado” como resultado de mi experiencia en el combate, estaba ansioso de tener el breve descanso que este Equipo de Desembarco me proporcionaría.

Zarpamos hacia Okinawa, donde no había ataques de motero, ni ráfagas de fuego, ni lodo, ni comida fría. Por el contrario, había barrancas, agua caliente, mucho dinero que se había estado acumulando “en los libros” y una alegre horda de muchachas para ayudar a gastarlo. Habría desde luego trabajo reconstrucción y reposición del equipo, juntar nuevas tropas y entrenarlas pero también muchísima diversión, juegos con el fatalismo hedonista de un gladiador romano. Marino, vas a volver a “Nam” pronto, de vuelta al combate.

A pesar de estas distracciones, creo que desarrollamos un grupo efectivo. Mis tres oficiales superiores no comisionados eran el sargento Laplace, jefe de operaciones; el sargento Von Polske, ayudante del jefe de operaciones; y el sargento Rivera, jefe de comunicaciones.

Laplace era un joven de 28 años, un poco mayor que yo. Era brillante y durante su carrera de ocho años había acumulado mayores conocimientos sobre dirección de fuego y armas que los que yo nunca había visto antes ni he vuelto a ver. Un récord fantástico de ascensos habían acompañado a estos conocimientos. Me había “entrenado” como oficial de dirección de fuego y yo le tenía la admiración profesional que se tiene a un buen maestro. Yo confiaba grandemente en sus conocimientos técnicos y delegaba en él mucha de esta actividad.

LA FRATERNIDAD MORIBUNDA

La fraternidad Omega Alfa Sigma es un lío, por lo menos físicamente, si no es que socialmente. El salón de estar de su destartalada casa nunca se ha recuperado de la destrucción causada durante la celebración del juego de fútbol en el pasado otoño, cuando el barril de cerveza chorreaba por todo el piso (y estuvo a punto de ahogar a dos hermanos que dormían allí). El segundo piso está en iguales condiciones, con tuberías que gotean, sucios cuartos de baño y habitaciones que se parecen a una pesadilla de la madre de Portnoy. De hecho, llegamos al extremo (bueno o malo dependiendo de la perspectiva de cada cual).

Cuando los padres de Whitney Framingham llegaron sin invitación previa y sin anunciarse un sábado por la tarde y encontraron a Whit en la cama, con una compañera, en un cuarto que tenía ropa sucia regada por todos partes. Su madre gritó, su padre blasfemó y ambos salieron abruptamente con amenazas de discontinuar el envío mensual de cheques. Whit no estaba seguro de qué era lo que más le había molestado: si su compañera de cama o el desorden que habían encontrado en el cuarto; sin embargo, el dinero, efectivamente, dejó de llegar. No obstante, se las ha arreglado durante el resto de su año escolar por medio de préstamos de sus compañeros de fraternidad más afortunados, cuyos padres no los han visitado sin previa invitación.

Todos somos así, cooperativos y respetuosos de los derechos de los demás; nadie se entromete. Yo nunca he estado en la casa de un compañero de fraternidad y no estoy seguro ni de dónde vienen los demás, pero todos estamos unidos cuando asistimos a la escuela. El tenis, el squash y el fútbol son las principales actividades de grupo de la fraternidad. Los principales jugadores de los tres equipos de la universidad están en nuestra fraternidad y la escuela está clasificada nacionalmente en los tres deportes. Los estudios ocupan un pobre tercer lugar.

Además, está Max el Loco, Max no es su verdadero nombre, pero sí está loco. Hace dos años era estudiante pero aparentemente nunca regresó de un viaje de LSD. Pues nunca volvió a asistir a las clases ni a su casa. Vive en la casa y le dan cuarto y comida gratis y dinero mientras trata de esconderse de los diablos verdes que ve por dondequiera.

La aceptación de Max es un irónico contraste con la única regla que la fraternidad parece tener: no se admite drogas, ni siquiera marihuana, dentro del edificio. La multa de \$50 nunca ha sido cobrada, pero la regla se observa generalmente.

La fraternidad Omega Alfa Sigma está a punto de extinguirse; en general el número de miembros en las fraternidades ha disminuido del 75 al 25 por ciento en los estudiantes masculinos en menos de diez años. La administración de la universidad se ha mostrado tibia hacia ellas por algún tiempo. Varias casa de las fraternidades sobre las que la escuela tenía hipotecas han sido demolidas y el terreno empleado para edificar dormitorios. La fraternidad no ha celebrado ningún juramento este año; a pesar de las súplicas del presidente, los compañeros de la fraternidad no han designado un presidente de juramentos para obtener nuevos miembros.

El presupuesto está en equilibrio solamente porque las amigas de cuatro compañeros se han instalado allí contribuyendo con fondos y con sus habilidades culinarias.

En un esfuerzo para volver al redil a la confraternidad, el presidente del consejo nacional, un hombre de mediana edad, visitó la casa una noche a principios de este año. Encendió las blancas velas, todos repetimos el juramento y cantamos la canción secreta. Nos dejó con nuestros sentimientos en alto, pero sin embargo, no estamos buscando nuevos miembros ni hemos arreglado el edificio como prometimos solemnemente.

EL “VIAJE” EN FINDLEY WHOLESALE DISTRIBUTORS INC.¹⁴¹

Oliver Findley se consideraba un hombre de negocios con conciencia social. A pesar del deterioro y del aumento en el índice de criminalidad que imperaban en el barrio norte de Filadelfia donde se localizaban sus bodegas y oficinas, Findley había rechazado la sugerencia hecha por su gerente de personal de cambiar a unas instalaciones modernas en Bucks County. La mayoría de sus clientes se encontraban en la ciudad, aun cuando su negocio suburbano se ampliaba más rápidamente. Lo que era más importante, Findley deseaba proporcionar trabajo a los residentes de la comunidad local. Sin embargo, como le hizo notar su gerente de personal, a pesar de la considerable tasa de desempleo del área el (30% de los jóvenes negros entre 16 y 25 años) era difícil obtener empleados permanentes y confiables. Puesto que la mayoría de las mercancías que manejaban eran frágiles, fácilmente sustraíbles a ambas cosas, era esencial tener buenos empleados, especialmente en el turno de la noche cuando había menos supervisión.

Como solución a sus problemas de personal y debido a que pensaba que merecían atención especial, el señor Findley comenzó a buscar veteranos de Vietnam. Considerada que éstos serían más maduros y estables y tal vez se mostrarían más agradecidos por el trabajo. Pronto encontró un total de 21 almacenistas; 14 negros y 7 blancos, aproximadamente la mitad habían salido recientemente del ejército. También contrató a dos estudiantes universitarios de la localidad para trabajar en el turno de la noche.

Aun cuando estos hombres no resultaron tan de fiar como había esperado, Findley no tuvo mayores quejas. Sin embargo, el trabajo del turno de la noche continuaba siendo flojo en cuanto a la productividad. Algunos de los supervisores pillaron cierto descuido y jugueteos, pero nada parecía estar dramáticamente mal. Tom Smidt, uno de sus más antiguos supervisores, comentó que las cosas estaban mejor que en los viejos tiempos, cuando se bebía mucho antes de llegar al trabajo e incluso durante las horas de trabajo. Tom dijo que ya no tenía este problema.

A fines de marzo, el hijo del señor Findley, Oliver Jr., estaba tomando una coca cola en el centro estudiantil de la universidad donde estudiaba, cuando Charles Murray, uno de los estudiantes que trabajaba por horas con el señor Findley se le acercó:

¹⁴¹ BAIN, David. “La solución a los problemas de la empresa”. México. Editorial Mc.Graw-Hill. 1990. pág. 195.

- Ollie: ¡Hola! ¿Cómo van las cosas?
- Chuck: Estoy agotado. Estudiando, trabajando y andando por ahí me siento rendido.
- Ollie: ¡Oh, mi viejo no te hace trabajar tanto!.
- Chuck: Tal vez son las tonterías que hacemos allá. Algunos de esos veteranos de Vietnam están locos. Hemos “viajado” cuando las cosas andan lentas por allá.
- Ollie: Más vale que le diga a mi recto papá que ustedes fuman marihuana y haraganean.
- Chuck: Oye, no digas nada. Sólo haraganeamos cuando la cosa está lenta, pero nos ponemos a trabajar cuando es necesario. Además, yo creía que la marihuana dorada de Acapulco era la gran cosa, pero la de Saigón de veras le gana. ¿Quieres que te consiga?.

El jueves 21 de mayo a las 11:30 p.m. Oliver Findley estaba sentado en el estudio de su confortable casa de Moin Line. Se sentía un poco preocupado por Oliver Jr. Que había salido en su nuevo automóvil después de la discusión que habían tenido esa tarde. Siempre era lo mismo: el pelo de Ollie, el presidente Nixon, la guerra, etc. Findley se levantó de su escritorio y miraba por la ventana cuando sonó el teléfono. Era una extraña llamada del supervisor Tom Smidt desde la bodega y parecía estar alarmado.

- Tom: Jefe, más vale que venga acá inmediatamente. ¡Esto es un lío!.
- Findley: ¿Qué sucede, Tom? ¿Cuál es el problema?.
- Tom: Willy ha sido mal herido, está sangrando mucho. Fue el montacargas, esos hijos de mala madre, quisiera que....!
- Findley: Esta bien, Tom. Tómallo con calma. Llama una ambulancia. Estaré por ahí en 30 minutos.
- Tom: Ya viene por acá. ¡Por favor apresúrese!.

Cuando Findley conducía hacia la ciudad se sentía desconcertado y preocupado. Cuando llegó, Tom estaba hablando con un oficial de la policía. Le dijeron a Findley que la ambulancia acababa de llevarse a Willy Washington, que había sido atropellado por un montacargas.

Parecía que Roosevelt James y Chuck Murray estaban haciendo carreras con los montacargas cuando el vehículo de James perdió el control y atropelló al pobre de Willy, que estaba durmiendo detrás de unas cajas junto a la báscula. Sus dos piernas habían sido fracturadas.

Mientras que Findley, Smidt y el oficial hablaban, apareció otro hombre. Se trataba del sargento O'Connell de la división especial de narcóticos. Informó que encontraron cigarrillos de marihuana en la ropa de Washington , que el lloroso Murray había soltado un cuento de drogas de que andaba "viajando" y que sólo se estaba divirtiendo un poco para matar el tiempo en la noche.

Findley se fue tarde a su casa con el peso en el corazón. Resonaba en sus oídos el tranquilo relato que el Sargento O'Connell hizo de las confesiones de Murray, junto con las aparentemente sinceras protestas de Tom Smidft de que él no sabía lo que estaba sucediendo.

CONCLUSIONES

En nuestros tiempos, impera una filosofía que dicta hacer cualquier cosa con tal de lograr lo que queremos. En el campo del trabajo es fácil sucumbir a la tentación de tomar la “ruta fácil”, aun a sabiendas de que no la moralmente correcta. Los beneficios son muy deseables: dinero, status, poder. A diferencia de los beneficios de una conducta honorable, los resultados de la actividad deshonestas son tangibles y en ocasiones, inmediatos. Por lo que debemos de considerar que es lo realmente deseamos tanto en lo profesional como en lo personal para poder desempeñarnos de la manera más adecuada logrando los objetivos que nos proponemos en la vida.

BIBLIOGRAFÍA

- ✎ BAIN, David. “La solución a los problemas de la empresa”. México. Editorial McGraw-Hill. 1990.
- ✎ COLÓN MARAÑÓN, Roberto. “Capacidades Humanas”. España. Editorial Pirámides, Madrid. 1997.
- ✎ MEDAURA, Olga. “ Técnicas de aprendizaje efectivo”. México. Editorial McGraw-Hill, 1995.

**“MANUAL DEL INSTRUCTOR”
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**Compañero Instructor:
Lea el presente Manual de preferencia
antes de iniciar el desarrollo del curso
a fin de que se familiarice con los
materiales seleccionados ,
así como las actividades que
aquí se sugieren**

**PROGRAMA OPERATIVO DEL CURSO
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL**

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
1.1	Presentación General	Dar a conocer los objetivos del curso, así mismo conocer las expectativas de los participantes acerca del mismo.	Agradezca su presencia enfatizando el trabajar en equipo para obtener buenos resultados.	Expositiva, lluvia de ideas	Pizarrón, alfileres, hojas blancas.	Diagnóstica	50 min.
1.2	Autoreconocimiento	Los participantes realizarán una autoreflexión de sus cualidades y defectos como personas	Existen defectos físicos y de actitud, los físicos no podemos cambiarlos por tanto tenemos que aprender a vivir con ellos, sin embargo los defectos de actitud SI se pueden cambiar, pero depende de cada uno.	Lluvia de ideas	Ninguno	Formativa	40 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
1.3	Islas	Analizar el manejo de los valores personales desde la propia historia..	<p>Todos somos educados de diferente maneras, y por consiguiente nuestros valores no siempre serán los mismos que los de nuestros compañeros, por lo que hay que aprender a respetar las decisiones y actos de la gente que nos rodea para lograr una mejor convivencia.</p>	Análisis de caso	Hoja de historia para cada participante	Formativa	60 min.
RECESO							15 min.
1.4	La comunidad estudiantil	Descubrir si estamos acostumbrados a ser evaluados y tomarlo de la mejor manera.	<p>Siempre somos evaluados, en el trabajo, en la casa, con los amigos, y en ocasiones las percepciones o conceptos que tiene la gente en relación a nuestra persona no es lo que nosotros podemos esperar, pero lo importante es evaluar aquellas sugerencias que nos puedan hacer crecer como personas.</p>	Expositiva	Manual	Formativa	75 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
2.1	Yo lo miro así	Analizar el elemento subjetivo en la comunicación.	En ocasiones el conocimiento o comunicación parcial lleva a tener ideas equivocadas, esto lo podemos vivir en la vida cotidiana en las noticias, comentarios, "chismes" y opiniones, por lo que es importante tener una información completa y objetiva antes de emitir una opinión sobre algo o alguna situación.	Análisis de caso	Un libro	Formativa	40 min.
2.2	¿Cómo sucedió?	Reflexionar sobre la interpretación que hacemos de hechos, cuando alguien nos cuenta u oímos algo.	Tenemos siempre que considerar que una descripción de los puros hechos no es suficiente para emitir un juicio, o para hacer una interpretación por lo que es mejor conocer las cosas tal cual son, para no emitir algún juicio que pueda ocasionarnos problemas.	Análisis de caso	Hoja "clave de respuestas" para el instructor, hoja de preguntas para cada participante	Formativa	70 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
2.3	¿Porqué esa cara?	Valorizar la importancia de la comunicación no verbal.	Tenemos que tomar en cuenta todos los factores que se presentan en una conversación, ya que mucho depende de esto, nuestra forma de actuar, pensar y evaluar los sucesos e incluso las personas.	Análisis de caso, lluvia de ideas	Dibujo de caras para cada participante	Formativa	30 min.
R E C E S O							15 min.
2.4	Un caso de malentendido	Evaluar el desempeño de nuestras acciones en relación a una confusión o malentendido	Pudiera ser que muchos de los problemas que en ocasiones tenemos se deben a pequeños malentendidos los cuales nosotros mismos hacemos que se agraven, sin ponernos a evaluar objetivamente qué es lo que sucede o sucedió en realidad	Lectura comentada	Manual	Formativa	85 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
3.1	Buscando mejorar la comunicación	Analizar la comunicación que se da en las empresas o institutos.	Es importante buscar siempre caminos que nos lleven a ser escuchados, sin perder nunca de vista las posibles complicaciones que podamos tener, además mucho de los grandes errores que cometemos como seres humanos es que no estamos dispuestos a escuchar a los demás	Expositiva	Manual	Formativa	40 min.
3.2	¿ Y a mí que me falta?	Analizar nuestras facultades y limitantes para comunicarnos.	E bueno saber nuestras facultades que tenemos, con esta actividad se reafirmaron algunas que ya conocíamos y otras que no, pero lo importante es evaluar aquellas en las tenemos deficiencias para mejorarlas pero es cuestión de cada uno.	Expositiva	Pizarrón, hojas blancas.	Formativa	70 min.
RECESO							15 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
3.3	¿ Y tu que harías?	Discutir posibles caminos de mejora en la comunicación de las empresas o institutos.	Evaluar la comunicación en sus empresas y ha tratar de crear estrategias de mejora en la comunicación para un mejor desempeño, siempre comenzando por uno mismo	Expositiva	Papel Bond, manual	Formativa	60 min.
3.4	Supervivencia en el desierto	Medir hasta qué punto el hombre ve exclusivamente por sí mismo en una situación.	Es de importancia evaluar nuestros actos en situaciones que están fuera de nuestras manos, tenemos siempre que tomar en cuenta el apoyo que podamos recibir de la gente que nos rodea.	Análisis de caso	Problema a enfrentar, hoja para cada participante, información para el instructor, tarjetas de diferentes colores	Formativa	55 min.
4.1	¿Cómo están organizados?	Analizar la importancia de comportarnos lo mejor posible en un equipo de trabajo	Formar buenos equipos de trabajo, y tratar de comportarnos lo mejor posible con todos nuestros compañeros ya que de nada sirve trabajar sin ganas, lo importante es establecer buenas relaciones que nos puedan permitir desarrollarnos en lo que nos gusta de la mejor manera.	Análisis de caso	Manual	Formativa	30 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
4.2	Sociodrama	Los participantes analizarán los roles que se juegan dentro del ámbito laboral.	Para cada causa siempre hay un efecto, y que de nosotros depende realizar nuestro trabajo en un ambiente sano.	Lluvia de ideas	Papel con un rol que desempeñara cada participante, un recipiente o bolsa del cual tomarán su papel.	Formativa	70 min.
4.3	¿Y quien esta bien?	Realizar una autoreflexión acerca de las características de un buen trabajador.	Enfatice porque lo bueno es bueno y lo malo para quien es malo	corrillos	Papel bond, plumones, cinta adhesiva	Formativa	45 min.
RECESO							15 min.
4.4	¿Cómo debemos actuar?	Detectar posibles problemas que suceden por la falta de interés de nuestra parte.	Invítelos a comportarse siempre de la mejor manera, tratando de no causar posibles problemas tanto para ellos como para las personas que se encuentran a su alrededor.	Lluvia de ideas, análisis de caso	Dibujo de animales, manual	Formativa	80 min.
5.1	Analizando nuestros actos	Evaluar como actuamos con respecto a la gente que esta a nuestro alrededor.	Somos seres humanos, por lo cual tenemos defectos y virtudes como ya se ha visto, pero lo importante es respetar a nuestros compañeros y respetarnos como personas.	Lluvia de ideas	Papel bond, plumones	Formativa	70 min.

SESION	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	CIERRE	TÉCNICA	RECURSO DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	TIEMPO
5.2	Cambiando por uno mismo	Analizar la funcionalidad del curso	Agradezca los comentarios	Lluvia de ideas	Hojas blancas	Sumativa	90 min.
R E C E S O							15 min.
5.3	Cierre de curso	Finalizar el curso	Agradecer la colaboración y participación	Análisis	Hojas blancas	Sumativa	60 min.

1.1. EJERCICIO: PRESENTACIÓN GENERAL

OBJETIVO: Dar a conocer los objetivos del curso, así mismo conocer las expectativas de los participantes acerca del mismo.

DESARROLLO:

1. Salude a todos los participantes, dándoles la bienvenida.
2. Anote en el pizarrón el nombre del curso, así mismo su nombre, platique un poco acerca de su experiencia profesional.
3. Comente que la actividad que van a realizar es con el propósito de conocer un poco acerca de cada uno.
4. Reparta a cada participante 2 hojas blancas, pida que en una hoja dibujen un pastel con rebanadas de diferentes tamaños, cada una debe significar un porcentaje, de lo que cada quien dedica a diferentes aspectos de su vida, asimismo en la otra hoja un dibujo de sí mismo. (5 min.):
5. Cuando terminen los participantes, reparta dos alfileres a cada uno y pida que se coloquen la hoja una en un brazo y la otra en el otro.
6. Pida que paren y comiencen a dar vueltas por el salón, silenciosamente, tratando de ver los dibujos de sus compañeros, (10 min.)
7. Pida que se reúnan con las personas que se identificaron, para formar equipos.
8. Una vez en equipos pida que se presenten a su equipo y expliquen sus dibujos. (20 min).
9. Cuando todos los participantes terminen, pida que se presenten de manera tal que un compañero presente al otro y así sucesivamente hasta terminar.
10. Pida que regresen a sus lugares y agradezca la participación.
11. En forma de broma diga que ya que todos se conocen y está en confianza comenzarán a ver el curso.
12. Pregunte ¿cuál es sus expectativas del curso?, escriba en el pizarrón las mismas.
13. Afirme aquellos aspectos que el curso podrá cubrir, los que no explique el porqué, y de la opción de que si el tiempo se los permite lo podrán revisar.

1.2.EJERCICIO: AUTORECONOCIMIENTO

OBJETIVO: Los participantes realizarán una autoreflexión o autoanálisis de sus cualidades y defectos como personas.

DESARROLLO:

1. Solicite a cada uno de los participantes que piensen en un defecto que tengan como personas y su mayor cualidad como trabajador.
2. Pida a los participantes que expongan su defecto y cualidad, el orden de participación no importa, pero procure que todos participen, por tanto se sugiere que comience de derecha a izquierda o viceversa.
3. Pregunte, cual es la importancia de que cada individuo se evalúe y reconozca sus defectos y cualidades.
4. Socialice las conclusiones.

CIERRE:

Concluya exponiendo que existen defectos físicos y de actitud, los físicos no podemos cambiarlos por tanto tenemos que aprender a vivir con ellos, sin embargo los defectos de actitud SI se pueden cambiar, pero depende de cada uno.

Invítelos a que traten de ser mejores personas, en la medida que lo sean, su entorno y su ambiente serán mejores.

1.3. EJERCICIO: ISLAS

OBJETIVO: Analizar el manejo de los valores personales desde la propia historia o condicionamientos sociales.

DESARROLLO:

1. Reparta a cada participante un tarjeta de color, las tarjetas tienen que variar en el color siendo 6 colores diferentes, como lo pueden ser rojo, azul, negro, amarillo, verde, blanco, dichas tarjetas las tendrá que elaborar con anterioridad.
2. Una vez que se han repartido todas las tarjetas, pida a los participantes que se reúnan en equipos en relación con el color de su tarjeta.
3. Reparta a cada participante una historia, tendrán 5 min. para leerla, una vez terminado el tiempo, pida a los participantes que de manera individual se identifique con los personajes de la historia en orden jerárquico, es decir, el número 1 para aquel personaje con el que más se identifique en relación a sus valores personales, el número 2 para aquel con el que coincida en segundo lugar y así sucesivamente. (20 min.)
4. Finalizado el tiempo pida a los participantes que en sus correspondiente equipos lleguen a una solo escala de valores en la que todos estén de acuerdo explicando el porqué de la jerarquización. (20 min.)
5. Pida a cada equipo que exponga en el pizarrón la escala de valores que ellos consideraron.
6. Pregunte a los equipos que tan rígidos o flexibles fueron a lo largo del proceso, pregunte si algún participante no estuvo del todo de acuerdo con lo que se decidió y porqué?
7. Socialice las conclusiones.

CIERRE:

Concluya exponiendo que todos somos educados de diferente manera, y por consiguiente nuestros valores no siempre serán los mismo que los de nuestros compañeros, por lo que hay que aprender a respetar las decisiones y actos de la gente que nos rodea para lograr una mejor convivencia.

Diga a los participantes que tomaran un pequeño receso, ofrezca a los mismo café y galletas, trate de platicar con ellos realizando una evaluación diagnóstica acerca de las inquietudes de los mismos, esta actividad la tendrá que realizar siempre que haya un receso.

ANEXO 1

“Hay dos islas separadas por un mar lleno de tiburones. En la primera isla viven una muchacha de 22 años de edad y su mamá. En la segunda isla viven el novio de la muchacha y un amigo del novio. La única forma de pasar de una isla a otra es en una barca a cargo de un lancharo.

Un día que la muchacha quería ir a la otra isla para casarse con su novio, fue a ver al lancharo para que la llevara, el lancharo le dijo que con mucho gusto la llevaba con tal que pasara la noche con ella.

La muchacha le contó a su mamá y le preguntó que hacía, la mamá le dijo: Hija esta decisión te corresponde a ti, haz lo que creas conveniente.

La muchacha pagó el precio al lancharo y éste la llevó a la otra isla. Apenas llegó ahí la muchacha le contó todo a su novio. Entonces este le dijo. Así ya no puedo casarme contigo.

En ese momento se acercó a la muchacha el amigo del novio y le dijo: Yo9 siempre te he querido mucho, me da tristeza que te hayas quedando así, cástate conmigo.

1.3. EJERCICIO: LA COMUNIDAD ESTUDIANTIL

OBJETIVO: Descubrir si estamos acostumbrados a ser evaluados y tomarlo de la mejor manera.

DESARROLLO:

1. Pida a los participantes que regresen a sus lugares, pregúnteles en forma de broma que piensan ellos acerca de evaluar nuestros defectos y aciertos como personas.
2. Retroalimente las ideas.
3. Pida a los participantes que de manera individual lean la lectura llamada "*La comunidad estudiantil*" que se encuentra en su manual (10 min.)
4. Una vez terminado el tiempo pida a los participantes que se cuestionen las reacciones de los personajes que ahí se mencionan, y el porque consideran ellos su enojo o malestar.(15 min.)
5. Pida algunas ideas acerca de las preguntas, socialice las conclusiones.
6. Pregunte si consideran ellos que el problema fundamental es que no estamos acostumbrados a ser evaluados por otras personas e incluso por uno mismo.
7. Diga que se pongan a fantasear por un momento, y pregunte que pasaría si fueran ellos evaluados sin saberlo y que aunado a esto los resultados no fueran tan satisfactorios. ¿Cómo sería su reacción, qué pensarían?. (25 min.)
8. Socialice las conclusiones.

CIERRE:

Exponga que siempre somos evaluados, en el trabajo, en la casa, con los amigos, y que en ocasiones las percepciones o conceptos que tiene la gente en relación a nuestra persona no es lo que nosotros podemos esperar, pero que lo importante es evaluar aquellas sugerencias que nos puedan hacer crecer como personas y desechar las que consideramos que no nos servirán, siempre hay que tomar lo bueno de los malo, no creen?

2.1 EJERCICIO: YO LO MIRO ASÍ

OBJETIVO: Analizar el elemento subjetivo en la comunicación.

DESARROLLO:

1. De la bienvenida, pregunte que tal estén ese día. (esta actividad siempre la tendrá que realizar con el objeto de establecer un ambiente cálido de trabajo).
2. Diga que mucho de nuestro actuar tiene que ver en cómo entendemos las cosas, para lo cuál analizarán juntos que consecuencias tiene el escuchar las cosas de una persona e interpretarlas conforme a lo que nosotros entendimos.
3. Pida 3 voluntarios al grupo, una vez que este con ellos, salga del salón, pidas que describan un libro que usted tendrá que sacar sin que nadie se de cuenta, lo importante de dicha descripción es que tendrá que ser lo más objetiva posibles, además cada uno va a describir solo una parte, sin ponerse de acuerdo entre ellos de cómo lo van a describir, tendrán 3 minutos cada uno.
4. Usted (instructor) dirá al resto de los participantes que los compañeros van a describirnos un objeto y nosotros tenemos que adivinar que objeto es.
5. Pida a los voluntarios que pasen uno por uno a describir la parte que les toco, la idea es que pasen de forma separada para que ninguno pueda copiar la forma de describir del compañero.
6. Cuando terminen pida al grupo que diga qué objeto es, tendrán 10 minutos, escriba en el pizarrón las ideas de los compañeros.
7. Pregunte a los compañeros qué cosa les hizo pensar en que fuera eso y señale uno por uno las ideas.
8. Socialice las conclusiones, enfocándose a las diferentes interpretaciones que se puedan dar a una cosa o situación dependiendo de cómo se le mire, y cómo esto afecta a nuestra vida cotidiana.

CIERRE:

En ocasiones el conocimiento o comunicación parcial lleva a tener ideas equivocadas, esto lo podemos vivir en la vida cotidiana en las noticias, comentarios, “chismes” y opiniones, por lo que es importante tener una información completa y objetiva antes de emitir una opinión sobre algo o alguna situación.

2.2. EJERCICIO: ¿CÓMO SUCEDIÓ?

OBJETIVO: Reflexionar sobre la interpretación que hacemos de hechos, cuando alguien nos cuenta u oímos algo.

DESARROLLO:

1. Diga que a continuación con relatará una lectura, para lo cuál les pide que pongan mucha atención. (ver anexo)
2. Reparta a cada participante el cuestionario (anexo II) y pida que lo contesten individualmente tendrán 15 minutos, una vez terminado el tiempo escriba en el pizarrón 6 colores, pida que formen grupos dependiendo el color de su preferencia, no importa el número de integrantes de cada equipo.
3. Una vez en equipos, vuelva a leer la historia y pida que socialicen sus conclusiones de manera tal que unifiquen su criterio para quedar en una solo. (20 min.)
4. Pregunte cuando pasen 20 min. si ya han terminado si no, solo de 109 minutos más, cuando el tiempo termine, diga que cada equipo de sus respuestas, usted anotará en el pizarrón las respuestas.
5. Comente que usted tiene algunas ideas que le gustaría saber si ellos consideraron para dar sus respuestas. (ver anexo III).
6. Comente punto por punto esperando los comentarios de los participantes.
7. Socialice las conclusiones enfatizando que hay palabras que encierran conceptos, ideas determinadas sobre las cosas, como por el ejemplo, el hombre de negocios, lo relacionamos directamente con el dueño, y esto nos ocasiona que podamos interpretar las cosas de una manera incorrecta.

CIERRE:

Tenemos siempre que considerar que una descripción de los puros hechos no es suficiente para emitir un juicio, o para hacer una interpretación, por lo que es mejor conocer las cosas tal cual son, para no emitir algún juicio que pueda ocasionarnos problemas.

ANEXO I

Un hombre de negocios acaba de apagar las luces de la tienda cuando un hombre apareció, y le pidió dinero. El dueño abrió una caja registradora. El contenido de la caja registradora fue extraído y el hombre salió corriendo.

Un miembro de la policía fue avisado rápidamente.

ANEXO II Hoja para los participantes

Escribe **V** (verdadero) **F** (falso) ¿? (no sabe).

- | | | | |
|--|---|---|----|
| 1. Un hombre apareció después que el dueño apagó sus luces de su tienda | V | F | ¿? |
| 2 El ladrón era un hombre | V | F | ¿? |
| 3. El hombre que apareció no pidió dinero | V | F | ¿? |
| 4. El hombre que abrió la caja registradora era el dueño | V | F | ¿? |
| 5. El dueño de la tienda extrajo el contenido de la caja registradora y salió corriendo | V | F | ¿? |
| 6. Alguien abrió una caja registradora | V | F | ¿? |
| 7. Después de que el hombre que demandó dinero extrajo el contenido de la caja, huyó a toda carrera | V | F | ¿? |
| 8. Aunque la caja registradora contenía dinero, la historia no dice cuánto | V | F | ¿? |
| 9. El ladrón demandó dinero del dueño | V | F | ¿? |
| 10. Un hombre de negocios acababa de apagar las luces cuando un hombre apareció dentro de la tienda | V | F | ¿? |
| 11. Era a plena luz de día cuando el hombre apareció | V | F | ¿? |
| 12. El hombre que apareció abrió la caja registradora | V | F | ¿? |
| 13. Nadie demandó dinero | V | F | ¿? |
| 14. La historia se refiere a una serie de eventos en los cuales únicamente se mencionan tres personas: el dueño de la tienda, un hombre que demandó dinero y un miembro de la fuerza pública | V | F | ¿? |
| 15. Los siguientes eventos ocurrieron: alguien demandó dinero, una caja registradora fue abierta, su contenido fue extraído y un hombre huyó de la tienda | V | F | ¿? |

2.3 EJERCICIO: ¿PORQUÉ ESA CARA?

OBJETIVO: Valorizar la importancia de la comunicación no verbal.

DESARROLLO:

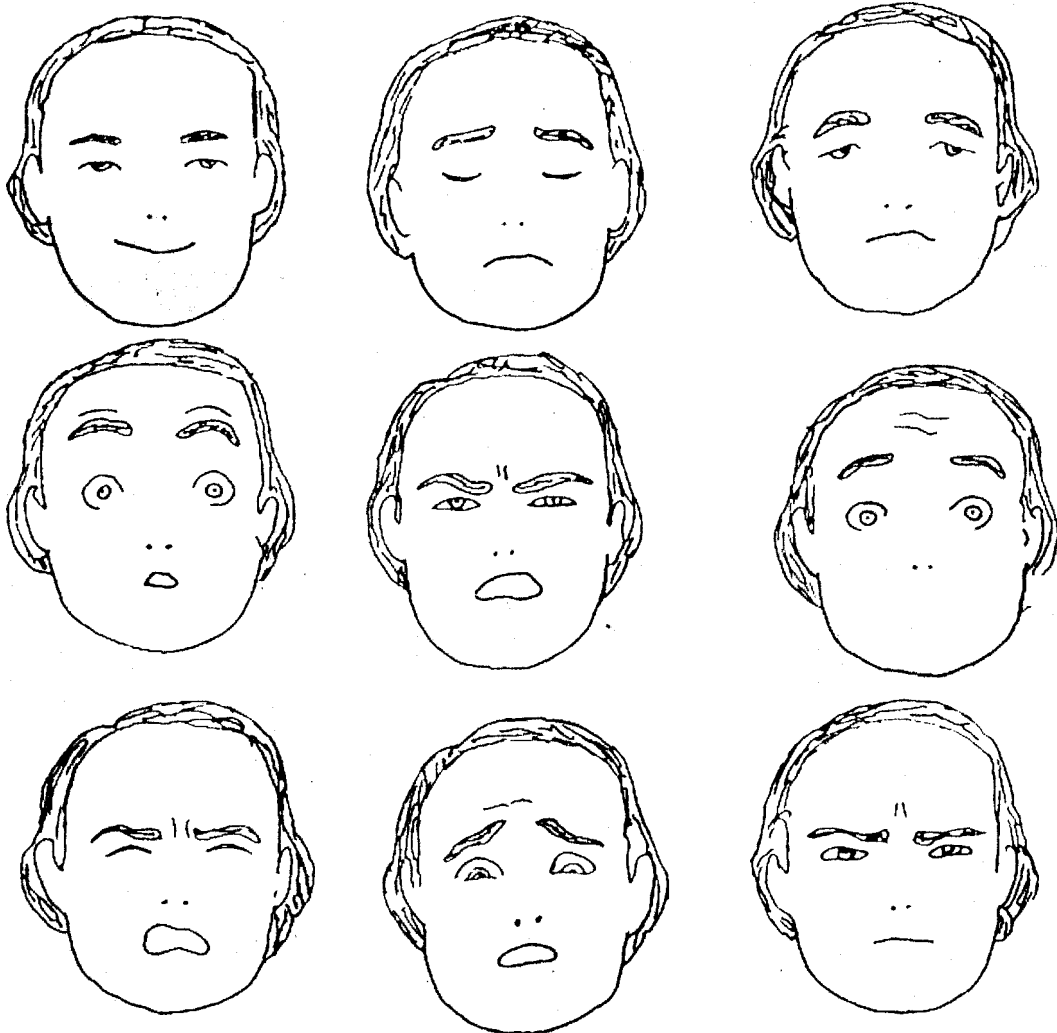
1. Diga al grupo, qué como se vio en el ejercicio pasado en ocasiones emitimos juicios acerca de algo que no conocemos, pero más aun imaginamos las dependiendo de los gestos que la persona hace, y esto también es un punto importante que consideramos para emitir nuestro juicio u opinión.
2. Reparta a cada participante una hoja de ¿porqué esa cara? ver anexo I, diga que lo que tienen que hacer es colocar la emoción que corresponde a la cara. (5 min.)
3. Pregunte que tanto nos perjudica o beneficia, el interpretar los gestos de una persona cuando esta, se encuentra hablando con nosotros (15 min.)
4. Pregunte si en algún momento ellos no evaluaron o emitieron un juicio de alguna persona con solo ver sus gestos sin conocer a esta, y después de tratarla se dieron cuenta que estaban equivocados.
5. Retroalimente las ideas de los participantes, enfatizando que la comunicación no verbal es punto importante para analizar una conversación.

CIERRE:

Tenemos que tomar en cuenta todos los factores que se presentan en una conversación, ya que mucho depende de esto, nuestra forma de actuar, pensar y evaluar los sucesos e incluso a las personas.

ANEXO ¿PORQUÉ ESA CARA?

- a) Miedo
- b) Alegría
- c) Tristeza
- d) Reflexión
- e) Asombro
- f) Cólera
- g) Sorpresa
- h) Asco
- i) Insatisfacción



2.4 EJERCICIO: UN CASO DE MALENTENDIDO

OBJETIVO: Evaluar el desempeño de nuestras acciones en relación a una confusión o malentendido.

DESARROLLO:

1. Pida a los participantes que lean la lectura llamada "Un caso de malentendido" que se encuentra en su manual (tendrán 30 min.) con el objetivo de reafirmar la importancia de la comunicación y de cómo nos desarrollamos conforme a lo que escuchamos o sentimos en referencia a una persona.
2. Una vez que termine el tiempo, pregunte a los participantes ¿ que tal les pareció la lectura, si esta fue complicada?, pregunte amablemente si a alguno le ha pasado algo similar que quiera compartir con todo el grupo, si no hay voluntarios usted puede inventar un ejemplo de manera tal que cree confianza en los participantes para que estos participen, invítelos a participar sin forzarlos.
3. Retroalimente las experiencias, realizando un análisis de la sesión pasada y los ejercicios hasta ese momento.

CIERRE.

Comente que pudiera ser que muchos de los problemas que en ocasiones tenemos se deben a pequeños malentendidos los cuales nosotros mismos hacemos que se agraven, sin ponernos a evaluar objetivamente qué es lo que sucede o sucedió en realidad.

Invítelos a evaluar los pequeños problemas que hayan tenido o tienen con el propósito de encontrar una solución a estos.

De tarea pida que lean la lectura llamada "Una Negociación estropeada" que se encuentra en su manual.

3.1 EJERCICIO. BUSCANDO MEJORAR LA COMUNICACIÓN

OBJETIVO: Analizar la comunicación que se da en las empresas o institutos.

DESARROLLO:

1. Una vez que de la bienvenida al grupo, pregunte si alguien tiene algún comentario en relación a la lectura que se quedo como tarea, socialice las ideas realizando un análisis de lo que se ha visto en las secciones pasadas, aporte en el pisaron las aportaciones de los participantes.
2. Diga que se ha hablado mucho acerca de la comunicación personal y poco de la comunicación en las organizaciones que también es factor importante para nuestro desempeño.
3. Pregunte a los participantes si en alguna ocasión ellos han propuesto alguna idea y esta no se ha llevado a cabo, analice junto con los participantes el por qué?, enfático aquellos aspectos que tengan relación directa con la comunicación.
4. Socialice las conclusiones enfatizando la importancia de la comunicación que se tiene que tener con todo el personal, desde directivos hasta mandos medios.
5. Pida que lean la lectura "Intento de consolidar cooperativas en ecuador", que se encuentra en su manual (tendrán 15 min.)
6. Cuando termine el tiempo, pregunte cómo considerar la lectura en cuestiones de comunicación y motivación.

CIERRE:

Es importante buscar siempre caminos que nos lleven a ser escuchados, sin perder nunca de vista las posibles complicaciones que podamos tener, además mucho de los grandes errores que cometemos como seres humanos es que no estamos dispuestos a escuchar a los demás, por lo cual si empezamos con nosotros mismos estaremos empezando a crecer como personas, y esta satisfacción no la da nadie.

3.2 EJERCICIO: ¿Y A MÍ QUE ME FALTA?

OBJETIVO: Analizar nuestras facultades y limitantes para comunicarnos.

DESARROLLO:

1. Comente que como se analizó en el ejercicio anterior, en ocasiones nosotros somos partícipes de que la comunicación no se de cómo nosotros quisiéramos, y esto conlleva a que tengamos dificultades, por lo cual el siguiente ejercicio es para analizar que tan buenos somos para comunicarnos.
2. Pida a los participantes que durante unos minutos mediten sobre su estilo de comunicación y sobre todos los puntos fuertes que se tengan en el campo de las relaciones interpersonales. Un punto fuerte es cualquier cualidad, habilidad, conocimiento o rasgos de carácter positivo para comunicarse con otros, por ejemplo: la fuerza, claridad, fluidez, habilidad para convencer, energía, tolerancia y habilidad para escuchar.
3. Cuando termine el tiempo invite a cada participante que comparta al grupo todos los puntos fuertes que se le hayan ocurrido respecto así mismo. Aquí se debe de hablar de lo positivo. Después los miembros del grupo le dirán los puntos fuertes que piensen que él tiene y que no mencionó, y así sucesivamente hasta terminar con todos los participantes. (40 min.).
4. De las gracias por su cooperación y felicítelos por todas las facultades que tienen.

CIERRE.

Diga que es bueno saber nuestras facultades que tenemos, con esta actividad se reafirmaron algunos que ya conocíamos y otros que no, pero lo importante es evaluar aquellas en las que tenemos deficiencias para mejorarlas pero es cuestión de cada uno.

3.3. EJERCICIO: ¿Y TÚ QUE HARÍAS?

OBJETIVO: Discutir posibles caminos de mejora en la comunicación de las empresas o institutos.

DESARROLLO:

1. Diga qué continuación analizaran otro ejemplo que tiene que ver con la comunicación que se a en las organizaciones.
2. Pida que lean la lectura "El nombramiento de Frank Perriman" (5 min.) una vez terminado el tiempo pida que se enumeren del 1 al 5, y formen grupos dependiendo el número que les toco.
3. Cuando se encuentren en grupo, reparta una hoja de papel bond , y pida que realicen sugerencias que puedan mejorar la comunicación de dicha empresa (tendrán 20 min.)
4. Una vez terminado el tiempo pida a cada equipo que pegue en el pisaron su hoja de papel bond y comente al grupo cuales fueron sus sugerencias, así como todos los equipos. (5 min. por equipo).
5. Analice con todo el grupo que tan factible son estas sugerencias en su ámbito laboral.

CIERRE:

Invite a los participantes a evaluar la comunicación en sus empresas y ha tratar de crear estrategias de mejora en la comunicación para un mejor desempeño, siempre comenzando por uno mismo.

3.4. EJERCICIO: SUPERVIVENCIA EN EL DESIERTO

OBJETIVO: Medir hasta qué punto el hombre ve exclusivamente por sí mismo en una situación.

DESARROLLO:

1. Diga a los participantes que en ocasiones la comunicación puede dejarse a un lado, y esto sucede frecuentemente cuando nos encontramos en situaciones de estrés, por lo que el siguiente ejercicio tiene como propósito evaluar nuestro desempeño en situaciones difíciles.
2. Entregue a cada participante una tarjeta de un color posteriormente pida que se reúnan en equipos del mismo color.
3. Pida a los participantes su completa atención, ya que a continuación usted leerá el problema al que se va a enfrentar cuando este a punto de acabar de leer, entregue a cada equipo la lista de los objetivos que quedaron en buenas condiciones.
4. Explique que tendrán que ordenar estos quince objetos de acuerdo con su importancia para poder sobrevivir, colocando el número 1 con el objeto que considere más importante, 2 al siguiente y así sucesivamente, tendrán 15 min. por equipo.
5. Cuando finalice el tiempo, pida a cada grupo que escriba en el pisaron la importancia que ellos dieron a cada objeto. Ahora diga que todo el grupo tiene que tomar una decisión en la cual todos estén de acuerdo, tendrán 15 min. Usted (instructor) tendrá que ayudar a que tomen una decisión lo más rápido posible sin inducir las respuestas.
6. Cuando tomen la decisión definitiva pida que la anoten en donde dice respuesta.
7. Diga que ahora usted dará las respuestas de importancia, pida que anoten las respuestas en donde dice oficial, y posteriormente realicen la resta.
8. Pregunte como se llevo a cabo la comunicación, y cómo se sintieron de manera personal.
9. Socialice las conclusiones.

CIERRE:

Es de suma importancia evaluar nuestros actos en situaciones que están fuera de nuestras manos, tenemos siempre que tomar en cuenta el apoyo que podamos recibir de la gente que nos rodea.

ANEXO

Respuesta Oficial Diferencia

1. Linterna (4 baterías)
2. Cuchillo (tipo navaja)
3. Mapa aéreo seccional del área
4. Impermeable de plástico(grande)
5. Compás magnético
6. Baumanómetro (instrumento para medir la presión sanguínea)
7. Pistola calibre 45 (cargada)
8. Paracaídas (rojo y blanco)
9. Botella con tabletas de sal (1000)
10. Un litro de agua por persona
11. Un libro titulado “ Animales comestibles del desierto”
12. Un par de lentes para el sol por persona
13. Dos litros de vodka (180°)
14. Un abrigo por persona
15. Un espejo para cosméticos

ANEXO II

INFORMACIÓN PARA EL INSTRUCTOR

No. 1	<p>ESPEJO DE COSMÉTICOS Entre todos los artículos, el espejo es absolutamente crítico, es el instrumento más indispensable para comunicar la presencia del grupo. A la luz del día, un espejo puede generar un reflejo de 5 a 7 millones del poder de la luz. Además el reflejo puede ser más allá del horizonte. Con él tiene usted una oportunidad del 80% de ser encontrado y recogido.</p>
No. 2	<p>ABRIGO Una vez que se ha establecido el sistema para comunicar dónde está el grupo, el siguiente problema es detener la deshidratación en los cuerpos. El 40% de la humedad del cuerpo se pierde por la respiración y la transpiración. La humedad perdida por la respiración puede detenerse, permaneciendo inmóvil. La humedad perdida por la transpiración, se puede detener con el abrigo, impidiendo que el calor y el aire seco contacten la piel. Sin el abrigo, el tiempo de vida se reducirá cuando menos en un día.</p>
No. 3	<p>UN LITRO DE AGUA Usted puede sobrevivir tres días, con sólo los artículos anteriores. Aunque el litro de agua no extenderá significativamente el tiempo de vida, sí puede ser útil para detener la deshidratación. Será conveniente beberla cuando surja la sed, con el fin de mantener la lucidez necesaria para el primer día que hay que tomar decisiones y levantar un refugio. Comenzada la deshidratación es imposible hacerla retroceder con el agua.</p>
No. 4	<p>LINTERNA (4 baterías) Es el único recursos rápido y confiable para señalar durante la noche. Con la lámpara y el espejo usted tiene una capacidad de señalamiento de 24 horas. También puede tener usos múltiples durante el día. El cono reflector y la lente pueden usarse como señal, así como para prender el fuego. El cilindro de las baterías puede usarse para cavar o como recipiente en un alambique improvisado</p>
No. 5	<p>PARACAIDAS (rojo y blanco) El paracaidas puede utilizarse tanto como señal o como refugio. Los cactus pueden servir como soporte de una tienda; los tirantes como cuerdas y la tela doblada varias veces puede proporcionar sombra para reducir cuando menos un 20% la temperatura.</p>

No. 6	<p>CUCHILLO (tipo navaja) Aunque no tan crítico como los artículos anteriores, puede servir para armar la tienda, cortar cactus para extraer la humedad. Otros múltiples usos le dan este rango.</p>
No. 7	<p>IMPERMEABLE DE PLÁSTICO (grande) Con él se puede hacer un alambique solar. Primero habría que cavar un hoyo y colocar ahí pedazos de cactus. Colocando el plástico sobre el hoyo y con una piedra regular en medio para que tenga una forma cónica, se puede provocar una diferencia de temperaturas, que haga que la humedad en el hoyo se condense por debajo del plástico. Si se coloca el cilindro de la lámpara exactamente debajo de la forma cónica del impermeable, no podrá obtener hasta un litro por día del agua. Aunque puede ser útil este recurso, no significa que produce agua en cantidades significativas.</p>
No. 8	<p>PISTOLA CALIBRE 45 (cargada) Al final del segundo día, usted ha perdido el habla y no puede caminar. La pistola puede ser entonces útil para señalar por medio del sonido. Tres tiro en rápida sucesión es la señal internacional de auxilio.</p>
No. 9	<p>UN PAR DE LENTES PARA EL SOL POR PERSONA Para el segundo día la fototalmia y la retinitis pueden ser un serio problema. De los restos del avión, se puede obtener hollón para usarse alrededor de los ojos; se puede conseguir material para confeccionarse también una visera. Los lentes, sin embargo, pueden facilitar las cosas, además, la tienda de paracaídas, esta proporcionando ya cierta sombra.</p>
No. 10	<p>BAUMANOMETRO-Gasas Los materiales de este instrumento pueden servir para cubrir partes del cuerpo y reprimir la luz del sol y/o la deshidratación.</p>
No. 11	<p>COMPAS MAGNETICO – Brújula Fuera de la posibilidad de utilizar partes de su superficie como reflectores de luz, el compás tiene poco uso.</p>
No. 12	<p>MAPA AEREO SECCIONAL DEL AREA Puede ser útil para prender fuego o como papel de baño, puede usarse para cubrir la cabeza o confeccionar una visera.</p>
No. 13	<p>LIBRO TITULADO “ANIMALES COMESTIBLES DEL DESIERTO” Puede tener diferentes usos, por ejemplo: prender fuego, elaborar objetos para tomar líquidos, etc.</p>
No. 14	<p>DOS LITROS DE VODKA (180°) Si se ingiere alcohol, el cuerpo requiere de mayor cantidad de agua, pudiéndose provocar deshidratación.</p>

No. 15	PASTILLAS DE SAL La sal, en climas calurosos, no retiene el agua del cuerpo; por el contrario, se expira más fácilmente y se provoca una deshidratación inmediata.
--------	---

4.1. EJERCICIO: ¿CÓMO ESTÁN ORGANIZADOS?

OBJETIVO: Analizar la importancia de comportarnos lo mejor posible en un equipo de trabajo.

DESARROLLO:

1. Pregunte a los participantes como se sienten hasta el momento, si tienen alguna duda u inquietud que quieran comentar, de lo contrario, pida que lean de su manual la lectura "Fraternidad Moribunda" tendrán 5 min.
2. Pida que analicen cómo están estructurados y cuál es la relación que llevan entre ellos.
3. Pregunte si alguna vez ellos pertenecieron a un grupo de amigos como ellos, pida que comenten con los compañeros sus experiencias.
4. Pregunte que tan importante es nuestro comportamiento **en** relación a nuestras amistades o relaciones de trabajo.
5. Retroalimente las ideas.

CIERRE:

Es importante formar buenos equipos de trabajo, y tratar de comportarnos lo mejor posible con todos nuestros compañeros ya que de nada sirve trabajar sin ganas, lo importante es establecer buenas relaciones que nos puedan permitir desarrollarnos en los que nos gusta de la mejor manera.

4.2 EJERCICIO: SOCIODRAMA

OBJETIVO: Los participantes analizarán los roles que se juegan dentro del ámbito laboral.

DESARROLLO:

1. Explique al grupo que a continuación realizarán una representación la cual consiste en lo siguiente:
2. En equipos tienen que organizar una representación, según el tema que les toque por sorteo, considerando el hecho y los efectos.

Tiempo de organización: 20 min.
Tiempo de representación: 20 min.

- 3 Pida al grupo en general, que al observar cada representación, analicen las situaciones que se van presentando.
- 4 Permita que se desarrollen las representaciones libremente (sin intervenir).
- 5 Agradezca la participación de cada equipo, al terminar y pida que regresen a sus lugares, así hasta terminar con todos los equipos.
- 6 Utilizando la técnica de lluvia de ideas, pida a los participantes el análisis o conclusiones de cada representación, con el objetivo de encontrar qué cosas provocaron los problemas presentados.

CIERRE:

Retome las ideas de los participantes. Comente la importancia del desempeño individual o personal con las personas que se encuentran a nuestro alrededor, recuerde que para cada causa siempre hay un efecto, y que de nosotros depende realizar nuestro trabajo en un ambiente sano.

Si hay tiempo, pida al grupo si desea poner ejemplos de otros problemas de trabajo que puedan evitarse mejorando como personas:

Escriba en el pizarrón los vocablos siguientes:

- √ Respeto
- √ Tolerancia
- √ Honestidad
- √ Confianza

4.3 EJERCICIO: ¿Y QUIÉN ESTA BIEN?

OBJETIVO: Los participantes realizarán una autoreflexión acerca de las características de un buen trabajador.

DESARROLLO:

1. Solicite al grupo que se enumeren del 1 al 5 (esta decisión tendrá que variar de acuerdo al número de participantes).
2. Pida que se reúnan todos los participantes del mismo número de manera tal que formen un grupo.
3. Solicite a cada grupo que anote 5 características del buen trabajador y 5 características del mal trabajador, para lo cual tendrán 15 min. Reparta a cada equipo una hoja de papel bond.
4. Una vez terminado el tiempo, pida a cada equipo que coloque su lista frente al grupo (en el pizarrón).
5. Analice con el grupo cada una de las características sin repetir, subraye aquellas características que se repitan con mayor frecuencia.
6. Pregunte, porqué es cualidad, explique que todas las cualidades responden al respeto a los demás, tolerancia a las diferencias, confianza en sí mismo, honestidad, saber reconocer uno mismo, que hizo lo que pudo y lo mejor que pudo.
7. Haga lo mismo con los defectos.

CIERRE:

Socialice las conclusiones.

4.4. EJERCICIO: ¿CÓMO DEBEMOS ACTUAR?

OBJETIVO: Detectar posibles problemas que suceden por la falta de interés de uno mismo.

DESARROLLO:

1. Diga que en ocasiones nos encontramos ante situaciones que no sabemos como comportarnos, por lo que no evaluamos la forma en la cuál nos estamos comportando.
2. Pida que lean la lectura llamada " El viaje en Findiey Wholesale Distributors INC, que se encuentra en su manual. (10 min).
3. Reparta a cada participante un dibujo de un animal, tratando de formar 5 equipos, una vez que termine el tiempo pida que se reúnan en equipos dependiendo del dibujo que les toco.
4. Pida que en grupo analicen cuales fueron los problemas que se presentaron, porque consideran que sucedieron y de que manera hubieran actuado ellos.
5. Pida a cada equipo que comparta sus ideas, retroalimente los comentarios.

CIERRE:

Felicítelos, invitándolos a comportarse siempre de la mejor manera, tratando de no causar posibles problemas tanto para ellos como para las personas que se encuentran a su alrededor.

5.1 EJERCICIO: ANALIZANDO NUESTROS ACTOS

OBJETIVO: Evaluar como nos comportamos en relación a nuestros actos con respecto a la gente que esta a nuestro alrededor.

DESARROLLO:

1. Pregunte al grupo como se siente, que tal les ha parecido las actividades hasta este momento, retroalimemente las ideas de los participantes.
2. Reparta a cada participante una tarjeta que usted elaboro con anterioridad y que tiene el nombre de una parte del cuerpo (ver anexo), pida que se reúnan en equipos de manera tal que formen a un hombre.
3. Una vez en equipos pregunte a los participantes ¿porqué consideran que es importante evaluar nuestro desempeño?, ¿ y que tanto afecta a las personas que se encuentran a nuestro alrededor? (tendrán 30 min.)
4. Reparta una hoja bond a cada equipo para que este anote sus conclusiones.
5. Concluido el tiempo pida al cada equipo que comparta con los demás sus conclusiones, considere aproximadamente 5 min por equipo.
6. Socialice las conclusiones

CIERRE.

Diga que somos seres humanos, por lo cual tenemos defectos y virtudes como ya se ha visto pero lo importante es respetar a nuestros compañeros y respetamos como personas, además de no hacer cosas que no nos gustaría que nos hicieran , por tanto invítelos a que de vez en cuando analicen su comportamiento para consigo mismos y los demás.

ANEXO

Cabeza
Tronco
Piernas
Sentimientos
Conocimientos

5.2 EJERCICIO: CAMBIANDO POR UNO MISMO

OBJETIVO: Analizar la funcionalidad del curso.

DESARROLLO.

1. Entregue a cada participante 2 hojas de papel, pida que escriban un ensayo analizando lo visto en el curso en una hoja y en la otra aquellas cosas que consideran que pueden mejorar como personas. (60 min.)
2. Finalizado el tiempo pida algunos voluntarios que lean su análisis del curso y si ellos lo desean aquellas cosas que pusieron que ellos consideran que pueden cambiar, tendrá que participar mínimo la mitad del grupo.
3. Agradezca los comentarios

5.3 EJERCICIO: **CIERRE DE CURSO**

DESARROLLO:

1. Cuando regresen del descanso pregunte, si tienen alguna duda de lo visto, o si quieren que retome algún punto que no haya quedado del todo claro.
2. De lo contrario entregue a cada participante la hoja de Evaluación del curso.
3. Pida que además agreguen una hoja de sugerencias o comentarios al respecto del mismo.
4. Cuando tenga las evaluaciones , agradezca su participación y colaboración
5. Diga que esta seguro que podrán hacer muchas cosas para tener una vida más placentera

CONCLUSIONES

La presente propuesta nos brinda la oportunidad de plasmar los conocimientos adquiridos a través de nuestra formación profesional. Nos pudimos dar cuenta que el ámbito de acción del pedagogo es tan extenso que te ofrece la oportunidad de ser-creativo e innovador, sin embargo, la responsabilidad que con lleva cualquier proceso ya sea de enseñanza-aprendizaje o instrucción-aprendizaje-es algo que se debe considerar como base fundamental para el buen cumplimiento de objetivos, ya que no debemos olvidar que aquellas propuestas que realicemos para cualquier ámbito ya sea el educativo o el empresarial merece ser trabajado con la mayor delicadeza ya que siempre tendrá un impacto para la población a la cual va dirigida.

Nuestra propuesta está basada en todos aquellos conocimientos que obtuvimos tanto académicos como vivenciales, y esto nos proporciona la satisfacción de entrelazar ambos conocimientos.

Algo que aprendimos en la elaboración de esta propuesta es que siempre es importante llevar nuestros propósitos al final ya que en la manera en que tratemos de actualizarnos constantemente será la pauta para proponer posibles soluciones creativas a problemas que podamos enfrentar en ambos ámbitos.

Hay que considerar que la capacitación y la actualización bien organizada, es una buena acción para desarrollar ciertas habilidades tanto para el docente, el instructor y/o el empleado productivo, dando paso al pedagogo como planeador educativo.

Esperamos que esta propuesta sirva como base para muchas más, que estén encaminadas a la mejora continua tanto profesional como laboral de nuestra vida.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO M. Catalina, Domingo J. Gallegos. Los estilos de aprendizaje, “Recursos e Instrumentos Psicopedagógicos. Ediciones Mensajeros, 3ra. Edición, 1997.
- BALDERAS BARAB, Ma. Guadalupe. LA CAPACITACION EN EL CONTEXTO DE LA PLANEACIÓN DEL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS. “Plan de formación y desarrollo de los ejecutivos de instituciones bancarias”. Tesis, México, D.F., Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras, Colegio de Pedagogía, 1994.
- BEAL, M. George, Conducción y acción dinámica del grupo, Buenos Aires, Argentina: Primera edición, 1964.
- BERBAUM, Jean. Aprendizaje y Formación, “Una pedagogía por objetivos”. Ed. Fondo de Cultura Económico, 1996.
- CAPARROS, Antonio. Historias de la Psicología. Barcelona, Esp: Ed. Biblioteca Básica de Psicología, Ediciones CEAC.. 5ta. Edición. Marzo 1993.
- CIRIGLIANO, Gustavo F, DINAMICA DE GRUPOS Y EDUCACIÓN. Buenos Aires: Hvmánitas, 1985.
- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. México: Editorial Mc. Grall-Hill. 5ª edición actualizada.
- CHATEAU, Jean. Los grandes Pedagogos. México: Edit. Fondo de Cultura Económico, 1996.
- FERREIRO Emilia. Psicogénesis y educación. México, D. F. Departamento de investigación educativa. Centro de investigación y estudios avanzados del IPN. Septiembre, 1985.
- GONZÁLEZ ZAMORA, Eligio, Las Relaciones Humanas y la Comunicación en la Dinámica y Técnicas Grupales. Morelia Mich: Dirección de Licenciatura para Maestros en Servicio, Licenciatura en la Educación Primaria, 1978.

- LEY FEDERAL DEL TRABAJO. “Comentarios, prontuarios, jurisprudencia y bibliografía”. México. s/f.
- LOPEZ, CHAVANDO Belem G. Propuesta de curso de capacitación docente. México, D. F: octubre de 1996.
- NÉRICI, ÍMIDEO G. Hacia una Didáctica General Dinámica. Argentina. Editorial: Kapelusz , 1973.
- PEREZ GOMEZ Angel, Julian Almaraz. Lecturas de aprendizaje y enseñanza. Cap. IV. “El concepto de aprendizaje en le Psicología genética – cognitiva. México: Edit. FCE, 1995.
- RAMIREZ, APAEZ Marissa. Análisis de las expectativas en el curso de Formación de instructores. Tesis, México D.F :Tesina de Especialización. s/f.
- RAMIREZ, APAEZ Marissa. Manual del curso de formación de instructores. Tesis, México, D. F: s/f.
- REGLAMENTO INTERIOR DE LA STPS. México, D.F: Serie de documentos básicos no. 1. Segunda edición, 1993.
- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro, RELACIONES HUMANAS. México, D.F: Segunda edición, 1998.
- ROMERO IRENE, Norma. LA CAPACITACION: EL ESPACIO EDUCATIVO EN LOS CENTROS DE TRABAJO. Tesis México, D.F: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras, Colegio de Pedagogía, 1991.
- SEP. PERFIL DE LA DUCACIÓN EN MÉXICO. México: SEP. 2^a edición corregida, 1993.
- STPS. Catálogo de Programas Básicos de Capacitación y Desarrollo México: Dir. Gral. de administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo, mayo, 1998.
- STPS. . Formación de capacitadores, programa 8: Desarrollo integral en capacitación. México: Dir. Gral. de Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo, 1997.

- STPS. Inducción o reinducción a la STPS. México: Dir. Gral. De Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo, Dir. Gral. de Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo. Programa 1. Colección integrada en la STPS. Módulo II. Inducción o reinducción a la STPS, noviembre, 1998.
- STPS Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo de personal de la STPS 1996-2000. México: Dir. Gral. de Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo, mayo, 1998.
- TABA, HILDA. Elaboración del Currículo. Argentina. Editorial: Troquel. Buenos Aires, 1980.
- UPN. Teorías de aprendizaje, “Antología”. México: SEP. Cuarta reimpresión, 1993.
- WERNER, F. Boning. Diccionario de los Grandes Psicólogos. . México: Editorial Fondo de Cultura Económica, 1993.

ANEXO Número 1

PROGRAMA I	CALIDAD INTEGRAL EN LA STPS.
Módulo I	Procesos de Cambio Organizacionales
Módulo II	Inducción y/o Reinducción Institucional
Módulo III	Conceptos Básicos de Calidad
Módulo IV	Calidad en el Trabajo
Módulo V	Administración de la Calidad
Módulo VI	Calidad en el Servicio
Módulo VII	Técnicas de Servicio
PROGRAMA II	DESARROLLO INTEGRAL HUMANO
Módulo I	Trabajo en Equipo
Módulo II	Comunicación Humana
Módulo III	Motivación Personal
Módulo IV	Desarrollo Personal
Módulo V	Autoestima
Módulo VI	Liderazgo y Poder
Módulo VII	Clima, Filosofía y Cultura Organizacional
PROGRAMA III	CAPACITACIÓN INTEGRAL EN LA COMUNICACIÓN ESCRITA
Módulo I	Reglas de Ortografía para la Acentuación
Módulo II	Reglas de Ortografía para la Escritura Correcta de las Palabras
Módulo III	Ortografía Avanzada
Módulo IV	Redacción por Estructuras
Módulo V	Redacción, Gramática y Estilo
Módulo VI	Redacción de Informes Técnicos
PROGRAMA IV	CAPACITACIÓN EN INFORMÁTICA BÁSICA
Módulo I	Introducción a la Informática
Módulo II	Windows 95
Módulo III	Word para Windows Básico
Módulo IV	Excel para Windows Básico
Módulo V	Actualización para Windows 95 y Office 97
Módulo VI	Word para Windows Avanzado
Módulo VII	Excel para Windows Avanzado
Módulo VIII	Internet a través de Netscape
Módulo IX	Internet a través de Microsoft Internet Explorer
Módulo X	Schedule

Programas Específicos de Capacitación Básica¹⁴²

PROGRAMA V	DESARROLLO DIRECTIVO INTEGRAL
Módulo I	Administración Estratégica
Módulo II	Desarrollo de la Efectividad Directiva
Módulo III	Mejora Continua y Reingeniería
Módulo IV	Administración de Proyectos
Módulo V	Pensamiento Estadístico
Módulo VI	Mejorando su Tiempo de Respuesta
Módulo VII	La Gestión Creativa
PROGRAMA VI	CAPACITACIÓN INTEGRAL DE EQUIPOS DE TRABAJO
Módulo I	Desarrollo de Equipos de Trabajo
Módulo II	Administración General
Módulo III	Mapeo de Procesos de Trabajo
Módulo IV	Diseño de Procedimientos
Módulo V	Desarrollo de Proyectos, Planes y Programas de Trabajo
Módulo VI	Dirección de Juntas de Trabajo
Módulo VII	Análisis de Problemas y Toma de Decisiones
Módulo VIII	Manejo del Conflicto y Técnica de Negociación
PROGRAMA VII	CAPACITACIÓN INTEGRAL PARA RESPONSABLES ADMINISTRATIVOS
Módulo I	Procesos de Planeación en el Sector Trabajo y Previsión Social
Módulo II	Manejo del Fondo Revolvente, Viáticos y Pasajes
Módulo III	Responsabilidades de los Servidores Públicos
Módulo IV	Procesos de Trabajo Específicos
Módulo V	Estructura y Procesos Escalafonarios
Módulo VI	Evaluación del Desempeño Individual
Módulo VII	Seguros sobre Bienes Patrimoniales
PROGRAMA VIII	CAPACITACIÓN INTEGRAL SECRETARIAL
Módulo I	Técnicas en el Servicio Secretarial
Módulo II	Ortografía Básica
Módulo III	Redacción de Correspondencia
Módulo IV	Procesador de Textos y Manejo de la Agenda Electrónica

¹⁴² Dir. Gral. De Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo. Catálogo de programas básicos de capacitación y desarrollo. México: STPS. Dir. Gral. de Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo. México, D. F. STPS. Mayo de 1998. pag. 7

PROGRAMA IX CAPACITACIÓN PARA PERSONAL DE APOYO ADMINISTRATIVO

- Módulo I Apoyo al Trabajo de Oficina
- Módulo II Relaciones con los Usuarios en Servicios de Apoyo

PROGRAMA X CAPACITACIÓN INTEGRAL PARA OPERADORES DE VEHÍCULOS

- Módulo I Manejo a la Defensiva
- Módulo II Cuidado y Conservación de Vehículos Automotores
- Módulo III Seguros en Caso de Accidente
- Módulo IV Primeros Auxilios
- Módulos V Relaciones con los Usuarios en Servicios de Apoyo

PROGRAMA XI CAPACITACIÓN INTEGRAL PARA PERSONAL DE COMEDORES

- Módulo I Manejo Higiénico de Alimentos
- Módulo II Higiene y Calidad en la Industria de Alimentos
- Módulo III Análisis de Riesgos y Puntos críticos de Control en el manejo Higiénico de los Alimentos

Programas Especiales de Capacitación Básica¹⁴³

PROGRAMA XII CAPACITACIÓN INTEGRAL EN PROTECCIÓN CIVIL

- Módulo I Cultura Básica de Protección Civil
- Módulo II Anteproyecto de Programas Internos de Protección Civil
- Módulo III Diseño de Escenarios y Simulacros

PROGRAMA XIII DESARROLLO INTEGRAL EN CAPACITACIÓN

- Módulo I Formación de Capacitación y/o Facilitadores
- Módulo II Metodología Educativa
- Módulo III Talleres de Microaprendizaje y Microenseñanza
- Módulo IV Administración de la Capacitación y Desarrollo
- Módulo V Consultoría Organizacional.

¹⁴³ Dir. Gral. De Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo Catálogo de programas básicos de capacitación y desarrollo. México: STPS. Dir. Gral. de Administración de Personal. Dirección de Capacitación y Desarrollo. México, D. F. STPS. Mayo de 1998. pag. 7

Dichos programas están dirigidos a:

- a) Los programas del uno al cuatro, están dirigidos a todo el personal de la STPS
- b) Los programas del cinco y seis están dirigidos al personal directivo de la STPS
- c) Los programas del siete al once están dirigidos a personal con puestos específicos dentro de la STPS
- d) El programa doce está dirigido al personal que integra las brigadas en la Unidad Administrativa
- e) El programa trece está dirigido a todo el personal de la STPS, que desee habilitarse como capacitador interno dentro de su misma Unidad Administrativa.