

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias de la Educación
Maestría en Andragogía y Docencia Superior



**Modelo andragógico
para capacitaciones**
(Texto Didáctico)

Lic. Mario Fernando Rodríguez Álvarez

Guatemala, Octubre de 2011

**Modelo andragógico
para capacitaciones**
(Texto Didáctico)

Lic. Mario Fernando Rodríguez Alvarez

Guatemala, Octubre de 2011

*“Sabiduría ante todo,
adquiere sabiduría”*

Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del
contenido del presente trabajo

Autoridades

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

M. A. José Ramiro Bolaños Rivera

Decano de la Facultad de Educación

M.A. Lorena Argueta

Coordinadora de la Maestría en Andragogía y Docencia Superior

Doctor Carlos Interiano

Asesor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

**DICTAMEN
APROBACION PARA ELABORAR
TEXTO DIDACTICO**

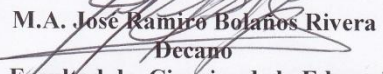
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION


ASUNTO: Mario Fernando Rodríguez Alvarez
Estudiante de la Maestría en Andragogía
y Docencia Superior, de esta Facultad,
solicita autorización para realizar Texto
Didáctico para completar requisitos de
graduación.

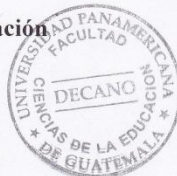
Guatemala, abril 2011

Después de haber estudiado el anteproyecto presentado a esta Decanatura para cumplir requisitos de aprobación para elaborar Texto Didáctico que es requerido para obtener el título de Master en Andragogía y Docencia Superior resuelve:

1. El anteproyecto presentado con el nombre de: "**MODELO ANDRAGÓGICO PARA CAPACITACIONES**", está enmarcado dentro de los conceptos requeridos para un Texto Didáctico.
2. La temática enfoca temas sujetos al campo de investigación con el marco científico requerido.
3. Habiendo cumplido con lo descrito en el reglamento académico de la Universidad Panamericana en opciones de Egreso, artículo No10 incisos del a) al k).
4. Por lo antes expuesto, el estudiante **Rodríguez Alvarez**, recibe la aprobación de realizar Texto Didáctico, solicitado como opción de Egreso.
5. Se autoriza el nombramiento del Doctor Carlos Interiano como Asesor-Tutor, de conformidad con lo establecido en la normativa para el desarrollo de trabajos de graduación.


M.A. José Ramiro Bolaños Rivera
Decano
Facultad de Ciencias de la Educación


Licenciada Lorena Argueta
Coordinadora Programa





DICTAMEN DE TEXTO DIDÁCTICO

Nombre del Estudiante: Mario Fernando Rodríguez Alvarez

Título del texto: "MODELO ANDRAGÓGICO PARA CAPACITACIONES"

El asesor del trabajo de postgrado,

Considerando:

Primero: Que ha tenido a la vista el documento de rigor, donde consta que el estudiante aludido realizó todos los pasos requeridos para la elaboración del texto didáctico, atendiendo a un método y técnicas requeridas.

Segundo: Que dicho trabajo reúne las calidades básicas de un texto didáctico.

Por tanto,

En su calidad de Asesor, emite DICTAMEN FAVORABLE para que continúe con los trámites correspondientes.

Guatemala, 21 de agosto del 2011

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

Dr Carlos Interiano
Asesor

Cc/estudiante
Archivo




UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
EDUCACION, Guatemala dos de septiembre de dos mil once.-----

En virtud de que el Texto Didáctico con el tema: : **“MODELO ANDRAGÓGICO
PARA CAPACITACIONES”**, presentado por el estudiante: Mario Fernando
Rodríguez Alvarez, previo a optar al grado Académico de Maestría en Andragogía y
Docencia Superior, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos
por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que se continúe con
el proceso correspondiente.


Licenciada Lorena de Argueta
Revisora



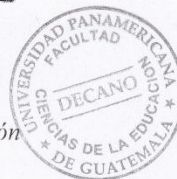
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
EDUCACION. Guatemala a los trece días del mes de septiembre del año dos
mil once.-----

En virtud que el Texto Didáctico: **"MODELO ANDRAGÓGICO PARA
CAPACITACIONES"**, presentado por el estudiante Mario Fernando Rodríguez
Alvarez, previo a optar al Grado Académico de Maestría en Andragogía y
Docencia Superior, cumple con los requisitos técnicos y de contenido
establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen del Asesor (a) y
del Revisor (a), se autoriza la impresión del Texto Didáctico correspondiente.

M.A. José Ramiro Bolaños Rivera
Decano
Facultad de Ciencias de la Educación



Dedicatoria:

A Dios, por permitirme la oportunidad de concluir este proyecto

A mis padres, por su apoyo y ayuda incondicional

A mi familia, especialmente a mi esposa, hermana, sobrinas y a mis hijos a quienes amo profundamente

Agradecimiento especial:

A mi colega y amiga la Licda. Beatriz Peña por su apoyo y ayuda

A la Ing. Ingrid Cabrera por su amistad y ayuda

A mi asesor el Doctor Carlos Interiano por su orientación

*“El conocimiento es
infinito”*

Índice

<u>Presentación</u>	01
<u>Capítulo I Andragogía</u>	03
Andragogía	05
Un paseo por la historia	05
El adulto en situación de aprendizaje	08
Principios	10
Resumen	13
<u>Capítulo II Modelo Andragógico</u>	14
Modelos en educación	16
Modelo andragógico	19
Resumen	30
<u>Capítulo III Capacitación</u>	31
Capacitación	33
Diagnóstico de necesidades de capacitación	44
Programa de capacitación	50
Resumen	55
<u>Capítulo IV Modelo Andragógico para dar Capacitaciones</u>	56
Reflexiones previas	59
Modelo para dar capacitaciones	60
Resumen	92
<u>Capítulo V Recursos</u>	93
Recursos	95
Resumen	112
<u>Bibliografía</u>	113
<u>Anexos</u>	119
Diferencias entre el estudiante adulto y el niño	120
Tabla de recursos educativos	122

Índice de figuras

Figura 1 Modelo andragógico	20
Figura 2 Paracaídas	25
Figura 3 El cono del aprendizaje de Edgar Dale	26
Figura 4 Solución del problema	39
Figura 5 Competencias	41
Figura 6 Cálculo de ganancias y pérdidas	47
Figura 7 Proceso DNC	49
Figura 8 Modelo andragógico propuesto para dar capacitaciones	60
Figura 9 Motivación y capacitación	64
Figura 10 Método andragógico	71
Figura 11 Un bebé caro	97
Figura 12 Mapa conceptual	101
Figura 13 Mapa mental	102
Figura 14 Mesero	103
Figura 15 Analogía	109
Figura 16 Recursos	111

Presentación

Eppur si muove (y sin embargo se mueve), es la frase célebre atribuida a Galileo Galilei haciendo referencia a que la tierra giraba alrededor del sol, lo cierto es que en la historia del hombre siempre ha existido la evolución y el cambio; por esta razón, la educación y el trabajo no son ajenos a ello.

Al retroceder unos años y ver cómo era la enseñanza, se puede notar que existen cambios en los modelos que la han regido, desde enfoques tradicionales para niños, hasta otros sustentados en el aprendizaje constante para la vida. Por otro lado, las empresas también pasaron de ser exclusivamente productoras masivas de bienes, a entidades vivas e inteligentes preocupadas en seleccionar, desarrollar y retener el talento humano (gestión estratégica del recurso humano); hoy en día la supervivencia de una empresa está marcada por la capacidad de responder y adecuarse a las necesidades de la sociedad cambiante, lo cual lograrán en gran medida a través de la formación de su personal.

La combinación de ambos factores son los que motivan el presente texto didáctico: la Andragogía aplicada a la formación empresarial. Razón por la cual se incluye las generalidades sobre ésta y los componentes de su modelo por un lado; y por el otro, la capacitación y sus elementos, para así converger en una propuesta de un modelo para dar capacitación en empresas, mismo que satisface las necesidades tanto del empleado (adulto en situación de aprendizaje) como de la empresa.

Está dirigido a cualquier persona que se interese en el tema, pero especialmente a aquellos facilitadores que se dedican la formación de empleados en las organizaciones; ya sean jefes, instructores o profesionales que tercerizan este servicio. No como un manual extenso con normas a seguir, sino más bien como una guía de fácil aplicación, con el objetivo de incrementar la probabilidad de ocurrencia del aprendizaje y por ende ser más

competitivos; logrando así estar mejor preparados para enfrentar los cambios de la globalización.

A lo largo del texto, se van haciendo una serie de sugerencias para que el lector amplíe la información, ejercicios y actividades que le ayuden a fijar el conocimiento y por último, sugerencias con la intención que pueda relacionarlas con su actividad diaria.

Finalmente, queda la invitación para que todo aquel profesional que se dedique a la formación empresarial aplique los conocimientos aprendidos, y contribuya a tener una mejor empresa y por ende un mejor mundo.

Capítulo I



Andragogía

*En este capítulo encontrará
una visión general de la
Andragogía:
*su significado
*historia
*principios
*y lo que significa ser adulto
en situación de aprendizaje*

*“Buscando el bien de nuestros semejantes, encontramos el
nuestro”*

Platón (427 A.C. – 347 A.C. filósofo griego)
Tomado de proverbias.net

Andragogía

Antiguamente se creía que la educación era para los niños en las escuelas, y en un período de tiempo determinado; sin embargo educadores como Platón no estaban de acuerdo en esta educación tradicional y enseñaba a sus alumnos adultos a través de diálogos en los cuales los enfrentaba con sus propias creencias y prejuicios, al mismo tiempo daba la libertad para escoger, investigar y adaptar el conocimiento, logrando de esta forma un crecimiento personal e intelectual en ellos.

Con el tiempo esto se perdió y la educación se enfocó en procesos memorísticos, los cuales actualmente se están tratando de cambiar de nuevo; también hoy se sabe que la educación es un proceso permanente a lo largo de la vida: la naturaleza misma del hombre lo hace un ente receptivo de conocimiento.

La educación por mucho tiempo se enfocó más en procesos memorísticos, en lugar de dar la libertad para escoger, investigar y adaptar el conocimiento

Y las empresas, con la globalización, no pueden quedarse al margen, necesitan de personas que se adapten de forma constante a los cambios que se enfrentan, esto solo se puede lograr si sus empleados y directivos poseen las competencias mínimas para hacerlo; mismas que se logran a través de la educación, en otras palabras, la capacitación para sus trabajadores adultos que son una realidad bio-psico-social.

Un paseo por la historia

Hasta hace unos años al arte de educar se le conoció como Pedagogía y contemplaba enseñar a los niños, sin embargo, los fenómenos sociales mundiales obligaron a proponer un nuevo concepto orientado a una formación permanente donde el adulto también fuera tomado en cuenta, de ahí nace el término Andragogía.

Etimológicamente dicho término proviene de las raíces griegas *andro* (hombre, persona adulta) y *ago* (guiar o conducir), es decir la ciencia y el arte de educar a los adultos; fue acuñado por primera vez en 1833 por el profesor Alexander Kapp quien consideraba que los estudiantes adultos debían estar involucrados en la experiencia de su aprendizaje, se basaba en los elementos de la teoría de la educación de Platón.

El término andragogía fue utilizado por primera vez en 1833 por el profesor Alexander Kapp

El término fue dejado en el olvido y para 1921 Eugen Rosensback escribió que los profesores deberían ser profesionales que cooperaran con sus alumnos: un andragogo. Consideraba que la andragogía es el conjunto de elementos curriculares propios de la educación de adultos, tales como el profesor, metodología y filosofía. John Dewey (1938), por su lado, agrega que la educación debe efectuarse mediante la práctica, solo de esa manera se transforma el ambiente físico y social, al mismo tiempo que genera un cambio en las personas.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Heinrich Hanselman (1951) emplea el término para identificar la educación de adultos y de niños con problemas, ve a la Andragogía como la técnica para ayudar y no solo el deseo de educar.

En 1957 Franz Poggeler agrega que el término no debe hacer referencia a las escuelas de adultos únicamente, sino a la educación profesional con una función, destrezas y conocimientos bien definidos. Enfatiza en la necesidad de una planificación sistemática del proceso educativo el cual puede ser dado al adulto solo desde la Andragogía.

Malcolm Knowles publica en 1970 su libro “El aprendiz adulto: una especie descuidada”, el cual aborda el aprendizaje del adulto basado en principios de libertad, automotivación y responsabilidad. Define a la Andragogía como el arte y la ciencia de ayudar a los adultos a aprender. Agrega que los niños y adultos aprenden diferente, por ello los educadores deben usar procesos diferentes para facilitar el aprendizaje.

La andragogía se define como el arte y la ciencia de ayudar a los adultos a aprender

En América Latina, Paulo Freire, tiene la oportunidad de aplicar sus principios cuando en 1962 se le encomienda la enseñanza de la lectura y escritura a 300 cortadores de caña en Brasil, se dice que lo logró hacer en 45 días. Freire indica que la educación de adultos debe ser problematizadora, por lo tanto los educandos se transforman en investigadores críticos en diálogo con el educador.

Más recientemente, en 1985 Jean Bernard dice que es una disciplina definida como ciencia, ya que trata los aspectos históricos, sociológicos, psicológicos y organizacionales de la educación para adultos; pero también es arte desde la perspectiva que ejerce una práctica social que se evidencia a través de las actividades educativas diseñadas para los adultos.

Ya para 1998, Márquez la considera como la disciplina educativa que trata de comprender al adulto desde sus componentes psicológicos, biológicos y sociales.

Un dato curioso es que en 1949 se lleva a cabo la primera conferencia internacional de educación para adultos por parte de la UNESCO, misma que se ha interesado por el tema y la publicación de libros especializados y referentes al tema, también retoma el término Andragogía para sustituir el de Pedagogía para adultos.

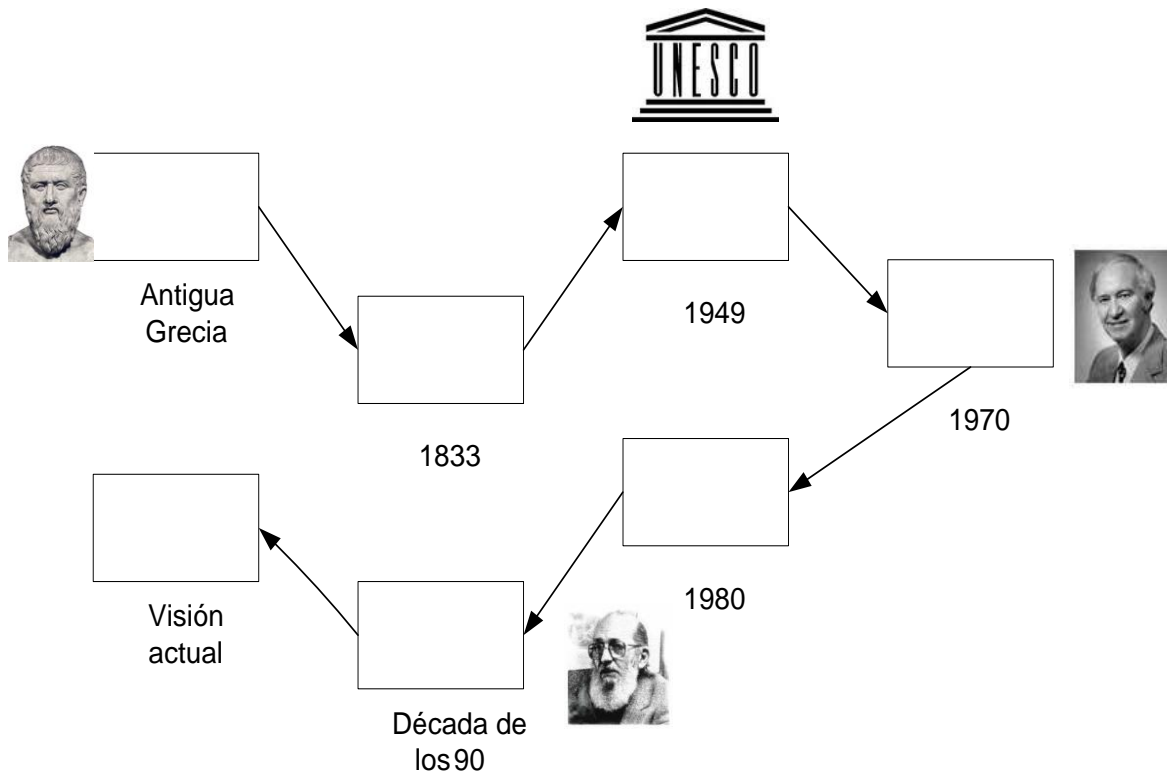
Finalmente, es importante agregar que en Europa desde los años 60 existen doctorados en Andragogía, época en la que países de América como Venezuela inician los programas de educación para adultos.

*El adulto es un ser
que se divide en
componentes:
Psicológicos
Biológicos
Sociales*

Como se puede observar, la Andragogía no es una disciplina nueva, tiene un campo de acción bien delimitado: el adulto en proceso de aprendizaje y acciona sobre sus componente psicológicos, biológicos y sociales. Tiene aplicaciones en campos como la docencia superior y la capacitación empresarial, sin dejar atrás la educación por madurez sobre todo en países poco desarrollados.

Actividad

Una línea de tiempo es una representación cronológica y gráfica de hechos o acontecimientos históricos relacionados. Ahora realice una línea de tiempo sobre la historia y significado de la andragogía.



El adulto en situación de aprendizaje

El adulto es un ser bio-psico-social que aprende de forma diferente que el niño, en general está consciente de sus necesidades de capacitación (laboralmente hablando) y posee un entorno propio el cual debe ser respetado. Es por ello, que para Knowles el adulto se diferencia del niño en que tiene:

- ☞ **Autoconcepto:** por naturaleza el adulto quiere dirigirse a sí mismo, utilizar su voluntad y ser independiente, discriminar cuándo y dónde aprender.

☞ Experiencia: a través de los años se ha guardado una serie de elementos en los que el adulto ha sido protagonista y que pueden ser utilizados para crear nuevo aprendizaje, esto le permite valorar los conocimientos y aplicar los propios

☞ Prisa por aprender: tiene tiempo limitado por sus obligaciones, por lo tanto se cuestiona: qué le sirve para “saber y saber hacer” para cumplir con los diferentes roles que tiene en la sociedad, el trabajo y la familia; lo aprendido se debe apegar lo más posible a la vida.

☞ Orientación para el aprendizaje: su aprendizaje se centra en la vida, el adulto busca el desarrollo de competencias que lo hagan exitoso en su medio, la capacitación debe ser vista como un medio para resolver problemas de la vida y mejorar su ambiente.

☞ Motivación por aprender: posee elementos intrínsecos que lo impulsan al aprendizaje y con ello a recibir recompensas desde las básicas hasta las de autorrealización; hay un interés por vivir bien, ascender laboralmente, mejorar su condición de vida, subir autoestima, etc.

*El adulto se diferencia del niño en que tiene:
Autoconcepto
Experiencia
Prisa por aprender
Orientación para el aprendizaje y
Motivación por aprender*

Ampliar

Consultar (En Red) la escala de necesidades de [Maslow](#)

Por otro lado, en el adulto hay:

- ☞ Preocupación por el fracaso, temor a ser ridiculizado
- ☞ Demanda de objetivos claros, tangibles, alcanzables y concretos que le ayuden en la vida diaria
- ☞ Ansiedad por los logros y éxitos

- Susceptibilidad a las críticas
- Mecanismos de compensación para adquirir el aprendizaje
- Problemas económicos para pagarse una educación formal
- Cansancio físico e intelectual por otras actividades que debe atender: familia, trabajo, casa, etc.
- Deseo por aprender a hacer

 **Actividad**

Investigue sobre el adulto en situación de aprendizaje y haga un listado adicional a las características que se presentaron anteriormente.

Características del adulto en situación de aprendizaje
1.
2.
3.
4.
5.

Principios

Los principios son las ideas, normas o reglas en las que se apoya una doctrina o ciencia y que orientan una acción determinada. En el caso de la Andragogía están dirigidos a aquellos pilares que fundamentan la metodología de la educación para adultos:

- ☞ **Horizontalidad:** es una interacción de actitudes, responsabilidades y compromisos entre iguales (adultos con experiencia) y dirigida al logro de objetivos, metas y resultados exitosos. Un adulto puede ser al mismo tiempo facilitador y educando, está en igual condición ya que posee experiencia, potencial, edad y puede ayudar a sus iguales a aprender.

 *Reflexión:*

Los principios sobre los que descansa la Andragogía son fundamentales ya que el adulto posee conocimientos y experiencia previa, además el tiempo y la movilización para su educación se vuelven cada vez más complicados, debe tomar en cuenta sus obligaciones laborales y familiares por lo que la educación debe tener un significado: resolución de problemas para la vida diaria

☞ Participación: el estudiante adulto no es solo un receptor de información, interactúa con su medio y aporta de su experiencia y conocimiento previo, por lo tanto puede intervenir en la toma de decisiones sobre su educación (qué aprender, dónde y cuándo hacerlo). Participa activamente en la ejecución de tareas lo que permite el análisis crítico de una situación.

☞ Asincronicidad: hoy en día la globalización con sus exigencias propias y la facilidad de locomoción, han obligado a la educación a utilizar espacios virtuales y la creación de comunidades de aprendizaje basadas en redes sociales, correo electrónico, foros, etc. en donde

no es necesario que dos o más personas estén al mismo tiempo relacionadas por un suceso determinado. En otras palabras, no se requiere que un aprendiz y un facilitador estén en el mismo lugar y hora para que exista un intercambio de información que provoque una variación.

- ☞ Significancia: debe existir una motivación interna para el aprendizaje, ya sea laboral, social, económica o de autorrealización. Esta proviene de una necesidad, es decir de factores intrínsecos: ¿Qué le ayuda para mejorar su vida, ascender en el trabajo o resolver un problema?, entre otros.
- ☞ Flexibilidad: por las características propias del adulto, si no se quiere obtener un fracaso académico, se debe tomar en cuenta: su potencial, habilidades y en general competencias para el proceso de enseñanza-aprendizaje. El adulto no está de acuerdo en que se le enseñe como a un niño con programas rígidos y limitantes, demanda ser parte activa en su proceso de enseñanza.

- ☞ La evaluación del aprendizaje se enfoca en el logro de objetivos y la autoevaluación con criterio. De hecho, el adulto está en capacidad de evaluarse sin la necesidad de supervisión de otro adulto; sabe exactamente si aprendió, es capaz de establecer dichos criterios y apreciaciones.

 **Actividad**

Investigue sobre las diferencias entre Andragogía y Pedagogía, escriba para cada principio andragógico su equivalente desde la Pedagogía, de una breve explicación.

Andragogía	Pedagogía
Horizontalidad	
Participación	
Asincronicidad	
Significancia	
Programas flexibles	
Evaluación por logro de objetivos	

Resumen

Regresar al índice. [Aquí](#)

Andragogía

Un paseo por la historia

- Alexander Kapp
- Eugen Rosenback
- Heinrich Hanselman
- Franza Poggeler
- Malcolm Knowles
- Paulo Freire
- Jean Bernard
- Marquez

El adulto en situación de aprendizaje

- Autoconcepto
- Experiencia
- Prisa por aprender
- Orientación para el aprendizaje
- Motivación por aprender

Principios

- Horizontalidad
- Participación
- Asincronisidad
- Significancia
- Flexibilidad
- Evaluación y autoevaluación

MAPA DEL CAPÍTULO



Capítulo II



Modelo Andragógico

*En este capítulo podrá
explorar:
*algunos modelos de
educación
*el modelo Andragógico, al
igual que sus diferentes
componentes*

***“Hay alguien tan inteligente que aprende de la experiencia
de los demás”***

**Voltaire (1694 - 1778 filósofo y escritor francés)
Tomado de proverbias.net**

Modelos en educación

Según la Real Academia Española el término modelo proviene del italiano “*modello*” y significa: un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Para algunos otros diccionarios, hace referencia a un esquema teórico de un sistema, involucra sus partes y la interrelación con las mismas; en este caso el sistema a representar será la educación de adultos.

Un modelo es el esquema de un sistema y la interrelación de sus componentes, mismo que puede ser imitado o reproducido

Continuado de lo general a lo específico, se dice que en educación existen varios modelos, sin embargo destacan el Tradicional, Conductista, Montessori y Constructivista, entre muchos:

- **Tradicional:** se basa en la enseñanza más que en el aprendizaje, hay una orientación vertical claramente marcada donde el maestro es un artesano y el estudiante un aprendiz. Tiene la desventaja que lo enseñado se olvida con mucha facilidad. Se basa en el maestro, el alumno es un objeto de aprendizaje quien es visto como un receptor de información. Es sencillo y contempla los siguientes elementos:
 - Profesor: quien maneja datos, fechas nombres y hace uso constante del pizarrón
 - Método: basado en apuntes, memorización, cuestionarios y libros de texto
 - Alumno: con un papel receptivo
 - Información: dosificada en temas con poca profundidad
- **Conductista:** sus principios se sustentan en que el ser humano está determinado por su entorno y solo se puede entender su comportamiento por las conductas observables. No hay cabida para lo que se piensa o siente ya que solo se responde a los estímulos del exterior; como la conducta es observable se puede medir y por ende manipular, controlar y predecir.

El modelo tiene sus raíces en los estudios de los clásicos del condicionamiento como Skinner, Pavlov y Watson; se aprende cuando se refuerza una conducta o cuando se trata de evitar un castigo: el aprendizaje es por ende un proceso de modificación de conducta al controlar factores que permiten que una respuesta se de con mayor frecuencia. El popular E – R ha ido quedando en el olvido por su rigidez y la no consideración de los componentes internos del ser humano. Varios estudiosos que lo defienden coinciden en que si el reforzamiento es aplicado adecuadamente se puede estimular el aprendizaje, aunque nunca la formación integral.

- **Montessori:** su creadora es la médica italiana María Montessori (1870-1952), quien inicia sus trabajos con niños considerados como “mentalmente perturbados”. Sus principios se basan en la imitación y la aplicación de estímulos adecuados en el momento adecuado, aprender mediante el juego de elección libre, estimular la imaginación y quitar lo aburrido del aprendizaje, para ello se proponen cuatro pilares:

*Entre algunos
modelos de
educación se
encuentran:
*Tradicional
*Conductista
*Montessori
Constructivista

- Períodos sensitivos: enseñar cada cosa en el momento correcto
 - Las mentes absorbentes: los niños captan mucho de lo que los rodea
 - Ambiente preparado: adecuar todo para que se manipule e interactúe
 - Actitud del adulto: profesores pacientes que den libertad para que el niño aprenda a su modo y ritmo
- **Constructivista:** la idea central es que el aprendizaje se construye y que la mente crea nuevos conocimientos a partir de la base de enseñanzas anteriores, debe existir un aprendizaje activo y no pasivo, supone que las personas aprenden cuando pueden controlar su aprendizaje y poseen control sobre el mismo: la experiencia es básica para construir. Por lo anterior, sus principios descansan sobre la base de la investigación, práctica, reflexión y conocimientos previos; sin olvidar la creatividad, posibilidad de cometer errores (vistos como aprendizaje) y la construcción propia del saber.





El modelo se representa como una serie de esquemas que se almacenan en la mente y estos cambian, se agrandan o vuelven más sofisticados a través de la asimilación y el alojamiento. Es vital la forma en que se presenta la información, la cual debe ser introducida como una forma para solucionar problemas y no como un hecho arbitrario y aislado.

Sus principales expositores fueron Vygotski, Piaget y Ausubel; en este modelo es donde cabe el Andragógico, ya que sus principios se adaptan bien a la educación para adultos.

- El modelo hace referencia a ocho características que son:
 - El ambiente constructivista provee al aprendizaje múltiples representaciones de la realidad
 - Estas representaciones son el mundo real
 - Se crea conocimiento al reproducir el mismo conocimiento
 - El aprendizaje constructivista proporciona entornos de la vida diaria o casos basados en el aprendizaje y no situaciones predeterminadas
 - Resalta tareas auténticas y significantes y no abstractas y fuera de contexto
 - Se fomenta la reflexión en la experiencia
 - El contexto y el contenido pueden depender de la construcción del conocimiento
 - El ambiente constructivista apoya el aprendizaje colaborativo por medio de la negociación social y no de la competición entre estudiantes

Actividad

Elabore una tabla comparativa de las principales características de los modelos descritos.

<p> Tradicional</p>	<p> Conductista</p>
<p> Montessori</p>	<p> Constructivista</p>

Modelo andragógico

La sociedad actual requiere personas que sean capaces de autogestionarse, competentes y multidisciplinarias; la Andragogía promueve el desarrollo de adultos que llenen estas cualidades a través de una serie de elementos flexibles que involucran una práctica apegada a la realidad del mundo, la interacción entre iguales, consideración de las experiencias previas y de métodos que se adapten a su condición propia de adulto.

De la relación de estos elementos nacen diferentes modelos o esquemas que representan un sistema que puede seguirse; lo anterior, con la intención de aumentar la probabilidad de

aprendizaje en personas adultas para que puedan ajustarse de mejor forma a las exigencias del mundo globalizado actual en que se vive: la sociedad del conocimiento y la tecnología.

Elementos del modelo andragógico

Con la finalidad de comprender adecuadamente el proceso de enseñanza-aprendizaje en los adultos, se requiere tener claro aquellos elementos que intervienen en el mismo, al igual que las características de éstos.

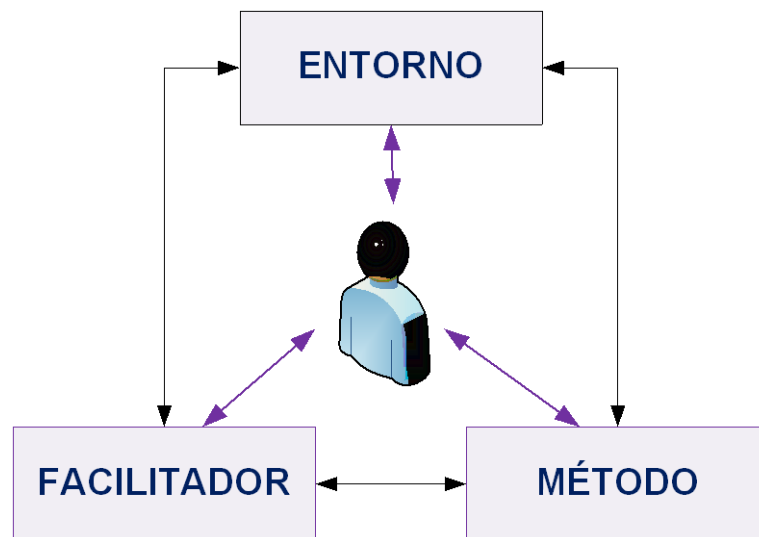


Fig. 1 Modelo andragógico. Fuente: elaboración propia

Como se observa en la figura 1, los principales elementos que intervienen son el entorno, facilitador, método y claro, el adulto; también se puede apreciar que todos están íntimamente relacionados entre sí. A continuación se exponen las principales características de los mismos.

- **Entorno**

Los seres humanos, en especial los adultos, viven y se desarrollan en un sistema llamado sociedad; en este trabajan, estudian, se recrean y conviven en general con otras personas: es su entorno.

El mismo involucra dos componentes: el lugar de estudio y el ambiente social y laboral en que se desenvuelven.

En cuanto al lugar de estudio, el adulto gusta de seleccionar dónde y qué aprenderá, probablemente por motivaciones intrínsecas propias como el simple hecho de sentirse cómodo en un espacio determinado, posibilidades económicas, requerimientos personales u horarios. Él es capaz de decidir por sí mismo a qué lugar asistir, qué estudiar, en qué sitio y a la par de quién sentarse; lo anterior debe ser respetado.

Por otro lado, el medio ambiente laboral y la sociedad en la cual se desenvuelve el empleado, deben considerar aspectos como: los objetivos organizacionales, los resultados actuales de la organización, horarios y jornadas, motivación intrínseca, amigos y compañeros de trabajo, estado civil, salud física y emocional, entre otros. Es imposible que se le aisle de todos estos elementos y se piense que la influencia de los mismos no afectará su proceso de aprendizaje: es un ser bio-psico-social.

El hombre es un ser biológico, psicológico y social; debe ser considerado como tal para su aprendizaje

- **Facilitador**

Hoy en día de acuerdo a los principios de Andragogía y características del adulto en situación de aprendizaje, expuestos en el Capítulo I, el facilitador o andragogo no es el profesor tradicional que transmite un conocimiento, sino más bien es un socio en el proceso de aprendizaje capaz de acompañar y desarrollar las competencias en el adulto. En el Capítulo IV se hará referencia a las características que éste debe tener en la capacitación.

- **Método**

El método se refiere a los recursos educativos, las técnicas y los materiales de apoyo para la enseñanza.

Como se ha mencionado anteriormente, el adulto aprende de forma diferente que el niño; la prisa por aprender, sus motivaciones intrínsecas de logro y resolución de problemas, lo hacen enfocarse en cosas que le sirven en su diario vivir. (Ver anexo I)

Esto sin menor duda, lo entendió bien el profesor Charles Reigeluth quien propuso las “teorías de diseño educativo” como una forma para que las personas aprendan de mejor forma. Sin embargo no deben ser confundidas con las teorías de aprendizaje, ya que éstas describen la forma en la que el conocimiento se produce y no la manera de facilitar el mismo.

- Teoría de diseño educativo (TDE)

El profesor Reigeluth describe las técnicas de diseño educativo como una serie de métodos educativos que ayudan a mejorar el aprendizaje en las personas, facilitando el conocimiento y el desarrollo humano, describiendo cuando deben ser utilizadas. Es decir, son una guía sobre la mejor forma de ayudar a que la gente aprenda.

Las TDE, son una serie de técnicas que incrementan la probabilidad de aprendizaje

Para lograr lo anterior, el profesor cita a Perkins (1992), quien indica que la enseñanza debería contar con:

- ☞ Información clara: descripciones y ejemplo de los objetivos, conocimientos y el rendimiento esperado
- ☞ Práctica reflexiva: que los alumnos participen de forma reflexiva, resuelvan problemas y realicen escrituras (redacción)
- ☞ Respuesta informativa: asesoramiento claro y minucioso sobre su rendimiento y avances
- ☞ Fuente de motivación: puede ser intrínseca o extrínseca, son actividades que recompensan por sí mismas interesando al alumno en su formación

Adicionalmente agrega que su orientación debe ser hacia la práctica y no a la descripción, contar con métodos diferentes para ocasiones distintas: la educación no puede ser circunscrita a una única técnica que asegure, supuestamente, conseguir los objetivos de la educación; los métodos son probabilísticos, aumentan la probabilidad de ocurrencia de aprendizaje y no deterministas.

Existen infinidad de diseños y métodos que favorecen el aprendizaje; sin embargo, dentro de las TDE que más se aplican a la educación de adultos, sobre todo en empresas, se encuentran las denominadas “entornos de aprendizaje abierto” (EAA); lo anterior por su praxis apegada a los problemas diarios.

- Entornos de aprendizaje abiertos

Sus procesos están asociados a un problema complejo y significativo, brindan oportunidad de manipular, interpretar y experimentar, enlazando el contenido con la vida cotidiana; generando de esta forma aprendizajes múltiples, flexibles y metacognitivos.

 *Reflexión:*

Si usted fuera un carpintero que quiere profesionalizarse, y tuviera la oportunidad de estudiar ebanistería o sastrería, ¿qué escogería y por qué?

Los alumnos adultos son capaces de evaluar sus propias necesidades, significado y utilidad del conocimiento. Se les facilita la toma de decisiones sobre soluciones múltiples a un mismo problema, fomentando la autonomía: lo cual hoy en día en muchas empresas se conoce como personas competentes.

Algunos de sus principios fundamentales contemplan la experiencia previa de los alumnos, el aprendizaje mediado y el desarrollo de la práctica para alcanzar la resolución de problemas.

Sus componentes son:

- ☞ Facilitar contextos: proporcionar situaciones o problemas apegados a la realidad, el alumno mismo puede sugerir uno según sus propias necesidades
- ☞ Recursos: medios informáticos (bases de datos, simuladores, tutores, web, videos, etc.), información escrita (revistas, libros, periódicos, bibliotecas, etc.) y humanos (profesores, expertos, compañeros, etc.)
- ☞ Herramientas: varían de acuerdo a los contextos a trabajar y a los recursos que se utilizarán. Por ejemplo: buscadores web, almacenamientos de información, procesadores de palabras, hoja de cálculo, modelos, teléfonos, chat, wikis, etc.
- ☞ Apoyos: facilita las tareas, ejemplo: instrucciones, sugerencias, árboles de contenido, estrategias, decisiones tácticas, evaluación, etc.

Estos entornos pueden contener diferentes modelos de instrucción (aprendizaje), sin embargo, se estima que ABP (Aprendizaje basado en la práctica) y APD (Aprendizaje por descubrimiento) son de los más efectivos, sobre todo en la capacitación que será el tema que compete en el Capítulo IV.

Visitas

Se recomienda ampliar el tema en las siguientes páginas web:

http://univirtual.utp.edu.co/e-publicar/images/zona_descargas/dise%F1o%20instruccional%20en%20un%20entorno%20de%20aprendizaje%20abierto.pdf
http://www.portaleducativo.hn/pdf/nuevos_ambientes.pdf
<http://competenciadigitalhistoria.blogspot.com/2011/05/los-entornos-de-aprendizaje-abiertos.html>

➤ Aprendizaje basado en la práctica

Su aplicación es sencilla y no requiere de condiciones previas, se basa en desarrollar técnicas para aprender sustentando la educación en hechos reales y en la utilización de los mismos en el contexto que serán utilizados. Contempla siete elementos:

- ☞ Objetivos: del proceso (cómo practicar las técnicas) y del contenido (información para alcanzar una meta).
- ☞ Misión: se elabora un plan que tiene que ser realista y motivador, basado en las necesidades que tengan los estudiantes y técnicas de aprendizaje
- ☞ Noticia de primera página: información requerida para cumplir la misión y que pone en práctica las técnicas propuestas
- ☞ Papel: el alumno tiene que usar las técnicas propuestas según el papel asignado en la misión, al igual que los conocimientos previos para resolver un problema
- ☞ Marco de operación: actividades que realiza para cumplir la misión y toma de decisiones que sean palpables, debe haber variedad para practicar
- ☞ Recursos: información bien organizada y accesible, se usan variedad de actividades apegadas a contextos reales
- ☞ Respuesta: retroalimentar al alumno por sus acciones y decisiones, las respuestas negativas o erradas (expectativas fracasadas) son herramientas de aprendizaje

La esquina cómica

Hay cosas que no se pueden aprender por correspondencia...



Fig. 2 Paracaídas. Fuente: <http://www.gifmania.com/deportes/paracaidismo/paracaidas.gif>

Dentro de los recursos más utilizados se encuentra la simulación que puede darse en entornos virtuales o bien en situaciones reales. Esto dirige al alumno al “cómo” y no solo al “saber”, genera por tanto objetivos motivadores y significativos; algunos autores denominan a ésta técnica como ABO (Argumentos basados en objetivos).

Se enfoca en las técnicas para alcanzar un objetivo y en el proceso se aprende el contenido, que no es el fin último de la educación y tampoco genera una motivación intrínseca. Ejemplo: conocer que una máquina tiene 100 piezas móviles es menos motivador que saber utilizarla para hacer envases pet, y como producto de ese aprendizaje, recibir un mejor bono de productividad.

Por otro lado, se asegura que el contenido aprendido solo se puede recordar si se ponen en práctica una serie de actividades que asemejen esa experiencia. Al respecto Dale¹ afirmó que el 90 % de lo que se aprende por experiencia directa no se olvida.



Fig. 3 El Cono del aprendizaje de Edgar Dale. Fuente: <http://www.sabiduria.com/images/conoDale.jpg>

Otro recurso que con frecuencia se utiliza son las experiencias previas (recuerdos), mismas que se basan en la teoría de RBS (Razonamiento basado en situaciones). Parte del hecho que con anterioridad se han dado situaciones que se resolvieron de una forma determinada y cuando se presentan nuevamente, se tiene ya de antemano un esquema de lo que se espera hacer y del resultado deseado; si en el proceso no sucede así (expectativa fracasada), se utiliza como

¹ Edgar Dale (1900-1985) pedagogo estadounidense creador del Cono del aprendizaje.

aprendizaje y no como una situación negativa, se busca la explicación (causas) por la cual no se alcanzó lo esperado.

Como ejemplo de lo anterior, se puede mencionar el modelaje de una pieza en un torno: el estudiante ha realizado con anterioridad piezas en dicho torno, pero ahora se le pide que haga una más grande, y al terminarla la misma sale desproporcionada; él tenía una expectativa de como quedaría, sin embargo no fue así, al repasar la situación (reflexionar sobre el hecho) se da cuenta que no ajustó un calibrador, razón por la cual no obtuvo lo que deseaba; en este proceso aprendió y se mantuvo una motivación intrínseca (hacer bien su trabajo).

El ABP puede usar como recurso los simuladores que hoy en día pueden ser virtuales

Algunos otros recursos a usar son: mapas, ensayos, laboratorios, manipulación, elaboración de modelos, analogías, proyectos, estudio de casos, simulaciones, aplicación de situaciones reales, críticas, predicciones, etc.

- Aprendizaje por descubrimiento

Este tipo de aprendizaje impulsa a los estudiantes mediante una serie de técnicas a que descubran por sí mismos las respuestas a un problema. Uno de sus mayores exponentes fue Sócrates quien a través de diálogos lleva al alumno al descubrimiento.

Suele ir de lo general (que es más fácil de descubrir) a lo específico, el tutor debe ser muy hábil para conducir a que los alumnos encuentren las respuestas por sí mismos. Es decir, lo que va a ser aprendido no se da de una forma final, sino se espera que el alumno reconstruya y asimile significativamente el contenido (Ausubel, 1989).

Bruner (1988), agrega que en este tipo de aprendizaje se debe organizar una clase de tal manera que los estudiantes participen de forma activa. También distingue una variante que es el aprendizaje guiado en donde el tutor proporciona materiales, alienta a los estudiantes a realizar

observaciones, hipótesis y comprobar resultados; al mismo tiempo guía el descubrimiento con preguntas dirigidas.

En este mismo orden de ideas, la “teoría y metodología Landamática para enseñanza del razonamiento” contempla las siguientes estrategias:

- ☞ Guiar a los alumnos a descubrir un sistema de operaciones mentales: plantearles un problema y solicitarles que lo analicen y den una respuesta
- ☞ Ayudar a que descubran lo que pasó en su mente y que creen un método propio: solicitarles que desarrollen una serie de pasos lógicos y concatenados (proceso, diagramas de flujo) que conduzcan a la respuesta propuesta, así otros los pueden seguir
- ☞ Que usen el método propuesto: seguir estos pasos para resolver un problema similar
- ☞ Automatizar el método: que apliquen el método a nuevos casos de forma rápida

Se puede ir variando los problemas y haciéndolos más generales, los alumnos descubren la forma en que funciona su razonamiento y luego son capaces de aplicarlo a otros problemas similares o distintos. Esta técnica es útil para adaptar respuestas y experiencias previas a nuevas situaciones.

Algunos otros recursos que pueden ser utilizados en el APD son la investigación, acrósticos, observaciones, parafraseos, analogías, interrogación, entrevista a expertos, laboratorios, (ensayo y error), extrapolación, entre otros.

- **El guatemalteco en situación de aprendizaje**

En este caso es el actor principal del hecho educativo, comúnmente llamado “Chapín” cuya etimología proviene de una especie de zapato grueso hecho de corcho y forrado con cordobán (planta de hojas gruesas) según lo cita Milla² en su obra “El Chapín”.

² José Milla y Vidaurre (1822-1882) escritor y novelista guatemalteco.

Este mismo autor describe al guatemalteco como una persona hospitalaria, servicial, piadosa, inteligente y capaz de imitar lo que otros han inventado; es un tanto costumbrero y regularmente llega tarde a sus citas, tiene facilidad para encontrar el lado ridículo de las cosas y personas.

Pero lejos de esta descripción literaria, hoy en día ha sufrido una transculturización propia de la globalización, lo que ha transformado aquellas características en otras más modernas como estar sujeto a su teléfono celular y “conectado” a la *web*. También sufre de los males propios de las grandes ciudades: tráfico, desempleo, problemas económicos, delincuencia, prisas, estrés, contaminación y competencia laboral.

Por lo tanto, requiere de una formación rápida y comprensible que le ayude a desarrollar habilidades que le faciliten su quehacer profesional y personal: es una persona que posee experiencia, habilidades y conocimientos previos en el tema a tratar; su experiencia es valiosa y debe ser tomada en cuenta, lo cual exige cualquier adulto en situación de aprendizaje.

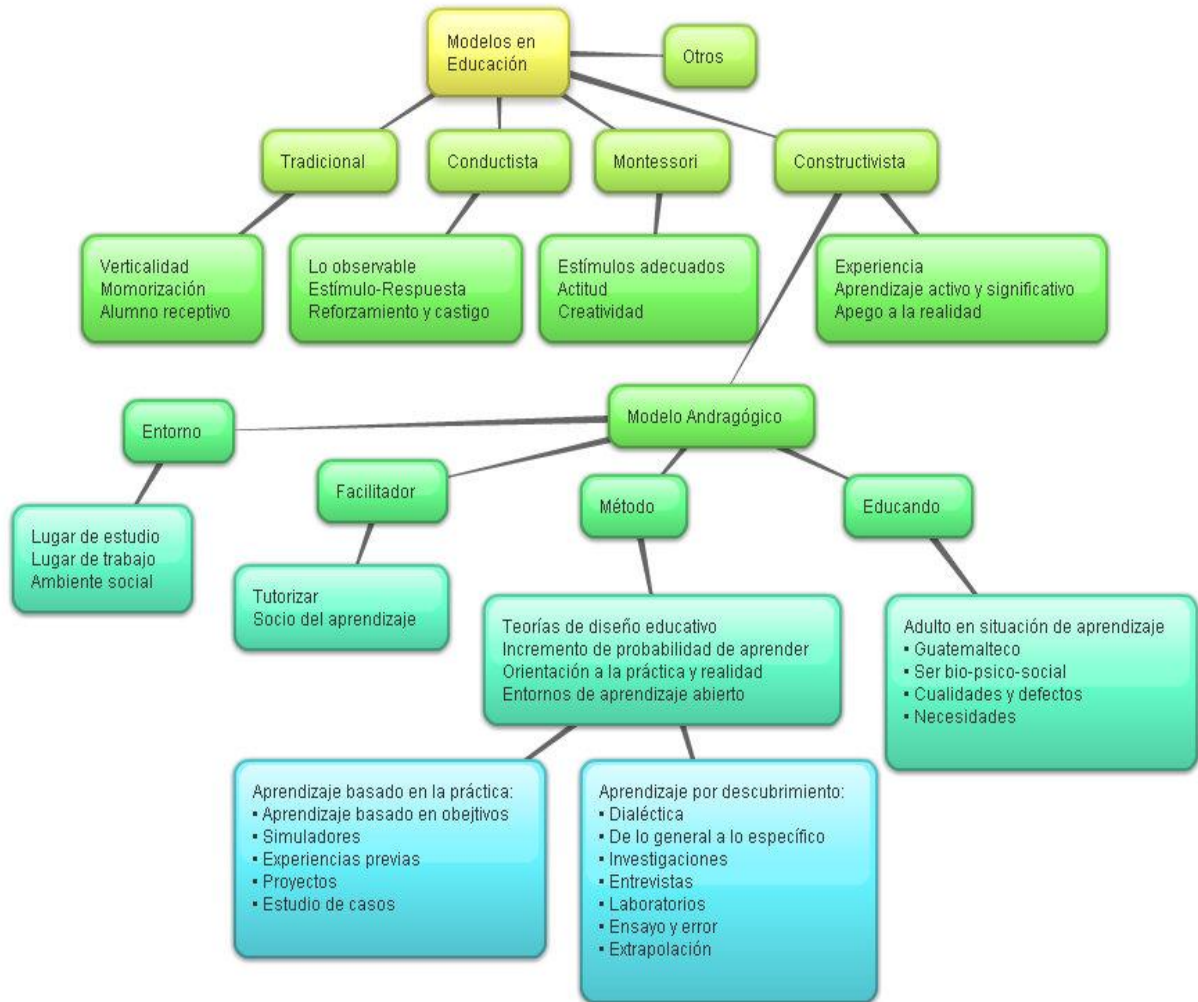
Finalmente, es importante tomar en cuenta que estos elementos del modelo no deben ser vistos como partes aisladas de un sistema, sino como piezas interrelacionadas que funcionan conjuntamente para obtener un objetivo común: el aprendizaje de los adultos.



Actividad

Realice un modelo Andragógico propio, considerando los elementos expuestos.

A continuación se presenta un mapa conceptual donde se expone el contenido del capítulo.



Capítulo III



Capacitación

En este capítulo encontrará:
**un recorrido por la historia
de la administración del
recurso humano, con énfasis
en la capacitación de
personal*
**objetivos, beneficios,
dificultades y factores a tomar
en cuenta*
**diagnóstico de necesidades
de capacitación*
**programa de formación*

***“Planea para el futuro, porque allí es donde pasarás el
resto de tu vida”***

Twain (1835 – 1910 escritor estadounidense)

Tomado de c-educa.com

Capacitación

El mundo ha cambiado enormemente desde sus orígenes a la actualidad, con ello también se evidencia una evolución en sus componentes sociales, laborales, educativos, de comunicación, etc. En este caso, el enfoque irá sobre los elementos laborales y específicamente los relacionados a la capacitación. Se dice que el recurso más valioso en una organización es su personal y que el mismo debe ser competente para enfrentar los retos de la globalización, pero ¿qué hay detrás de ello?

Desde que el hombre fue “hombre” su trabajo pasó a ser parte importante en su evolución, las diferentes épocas históricas marcaron, hasta el día de hoy, las funciones de la administración del así llamado recurso humano:

- En sus inicios el hombre era nómada y comía lo que encontraba tirado en el suelo: era un recolector. Con el paso del tiempo, posiblemente obligado por el hambre, se estableció en lugares donde existían cultivos primitivos y naturales.

El trabajo siempre ha sido importante para el hombre, conforme se ha ido especializando, éste ha tenido que aprender a realizarlo

Esto lo obligó a practicar una división de trabajo un tanto especializada: unos recolectaban, otros cortaban y finalmente había quienes sembraban. Con el pasar de los años esta división se especializó más, ya que algunos tenían huertos de un fruto y otros por el contrario lo tenían de otro distinto; también se adicionó la caza y crianza de animales.

- ↳ Con lo anterior se crea la división y especialización del trabajo, el liderazgo, las técnicas de producción y por ende las primeras formaciones empíricas: técnicas de siembra, intercambio, caza y crianza transmitidas de padres a hijos; dando como resultado general el comercio y la lucha por el poder.

- Varios años después se establecen formalmente los clanes, tribus y sociedades; lo que de alguna forma demanda la construcción de lugares más seguros y capaces de generar los recursos necesarios para el sostenimiento de estos grupos grandes de personas. Es así como los primeros arquitectos comenzaron a realizar sus perfiles de puesto: probablemente los más fuertes para cargar bloques de piedra, ancianos y niños en la mezcla de paja, mujeres para el abastecimiento de alimentos, etc.
- ↳ Esta división aun más especializada requería un aumento en la formación: nacen así los gremios de constructores, donde se les enseñaba a los miembros las técnicas propias de su asociación.
- Dando pasos gigantes en la historia se llega a la creación de las grandes máquinas, surge la revolución industrial y el incremento masivo de la producción. Sin embargo, las condiciones sociales de esa época no eran las mejores: poca higiene y luz, muchas horas de trabajo, poco descanso, inseguridad, falta de educación y también insatisfacción de los trabajadores. Como reacción se crean las organizaciones de “Bienestar de personal” que intentaban solucionar dichas condiciones.
- ↳ Se evidencia sin duda alguna, la necesidad de enseñarle a los trabajadores a operar las máquinas para continuar con la producción. Además de la mejora de otras condiciones.
- Para finales del siglo XIX, el escenario no había mejorado del todo: catorce horas de trabajo diario, contratación de niños, pobreza, bajos salarios, poca educación y malas condiciones. Por otro lado, las letras y los pensadores si evolucionaron e inician a tener repercusión en la sociedad; surge de esta forma la “Administración Científica” con

Durante la revolución industrial se marcó fuertemente la necesidad de educar y capacitar al personal, así podían operar las máquinas y ser más productivos

Taylor³. Otros pensadores que influyeron en la época fueron Gantt, Gilberth, Fayol, Weber, Bernard y Mayo.

- ↳ Frederick Taylor creó una teoría para mejorar la producción indicando la necesidad de determinar el método óptimo para hacer algo, seleccionar técnicamente a quienes lo harían, educarlos y desarrollarlos científicamente, para finalmente dar incentivos por cumplir con la tarea.
- A inicios de la segunda mitad del Siglo XX se dan movimientos como la “calidad total” con Deming⁴, quien proponía catorce principios para la mejora en la producción; citando como uno de ellos al entrenamiento dentro del trabajo (capacitación).
- ↳ Evidencia la necesidad de capacitar a los trabajadores dentro de sus propias áreas de trabajo para hacerlos más eficientes.
- Para la década de los años 80, ya nadie puede negar la estrategia de capacitar al personal como una forma de hacer más competitivas a las empresas. Germina entonces la Administración de Recursos Humanos con sus divisiones bien marcadas: reclutamiento y selección, capacitación, compensaciones, etc. Al llegar al siglo XXI, se habla de gestión del talento, administración por competencias y administración estratégica del talento humano. Como se le quiera llamar, las empresas dan resultados con su personal y para ello es necesario que estén:
 - ➡ Motivados (autorealizados, reconocidos)
 - ➡ Libres (capaces de administrar su tiempo)
 - ➡ Bien pagados (monetaria y emocionalmente)
 - ➡ Capacitados, entrenados y desarrollados

³ Frederick Winslow Taylor (1856-1915) economista e ingeniero estadounidense, considerado padre de la Administración Científica.

⁴ William Edwards Deming (1900-1993) estadista estadounidense, relacionado con el desarrollo de Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

➤ Provistos de los recursos necesarios

Otro punto importante, son los aportes y principios de la Andragogía a estos procesos de educación de empleados, tal como se cita en el Capítulo II; hoy el hombre moderno tiene sus propias demandas de educación.

Una vez esbozado a grandes rasgos el contexto histórico de la capacitación, autores como Chiavenato (2007) la han definido como: el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimiento, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos; tiene que ver con la trasmisión de conocimientos específicos relativos al puesto, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Mientras que para Mondy y Noe (2005), capacitación son aquellas actividades de aprendizaje que proporcionan a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarias para desarrollar de forma adecuada sus actividades diarias.

Capacitación es el proceso mediante el cual se hace competente a un empleado para que sea más eficiente en su trabajo

Escandón (2011) agrega por tanto, que la misma no es un gasto sino una inversión ya que el personal pone en práctica los conocimientos adquiridos y la empresa se beneficia con ello.

Para Milkovich y Boudreau (1994) el término capacitación es sinónimo de formación y lo describen como el proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados, todo ello con la finalidad de mejorar la relación entre las características de este y los requisitos del puesto. Agregan que las empresas ven esta formación como parte estratégica de su negocio, lo que de alguna manera la encadena con los objetivos organizacionales.

Idealmente debería ser proactiva, es decir ir preparando al personal para responder a los objetivos estratégicos de la organización y los retos que enfrentan éstas con la globalización.

Para ello es importante responder a preguntas como:

- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la organización?, ¿cuál es su misión y visión?
- ¿A quién se debe capacitar?
- ¿En qué se debe capacitar?, ¿cuáles son las necesidades de capacitación?
- ¿Cómo se debe hacer?
- ¿Quién será el responsable de hacerlo?
- ¿Cuándo es el momento oportuno?
- ¿Quién dará seguimiento a la misma?
- ¿Cómo se registrará?

 **Actividad**

Elabore una definición de lo que significa capacitación para usted.



Por otro lado Cataño (2008), Sosa (2006) y otros, consideran que hablar de capacitación y entrenamiento es sinónimo. Solaas (s.f.) distingue la capacitación diciendo que se orienta al conocimiento, mientras que el entrenamiento a las habilidades, aunque ambas se encaminan a la realización adecuada de una tarea.

Por último, la Real Academia Española define capacitación como hacer apto a alguien; entrenamiento, preparar especialmente para la práctica de un deporte; y formación como el hecho de adiestrar (enseñar) o educar.

Con base a lo expuesto, se considera en términos generales que la capacitación, formación y entrenamiento se refiere al mismo proceso de actividades que conducen a que una persona desarrolle las competencias para desempeñar de mejor forma su trabajo.

Popularmente, en la jerga de los Administradores de Recursos Humanos, se hace la siguiente distinción:

 **Reflexión:**

En muchas ocasiones, una palabra puede tener diferentes significados, la RAE acepta aquello que las sociedades den como válido ya que el idioma es vivo y no una lengua muerta. Por lo tanto, se estima que no importa tanto la palabra que se use para llamar al proceso que ayuda a hacer más competentes a los empleados, ¿usted qué opina?

☞ **Capacitación:** formación de competencias para hacer bien un trabajo

☞ **Entrenamiento:** formación mediante la cual se enseña la estandarización de un proceso

☞ **Desarrollo:** la formación que ayuda al crecimiento profesional y personal de un empleado

Finalmente, y pese a la importancia que tiene la capacitación del personal, no todos los problemas de una organización pueden ser resueltos de esta forma, o bien para que sean productivas y exitosas no solo

requieren de contar con empleados competentes; sin embargo, al no contar con estos recursos bien entrenados, los demás por sí mismos no funcionarían: una empresa podría tener mucho

capital o las mejores máquinas de la industria, pero necesita personas que conozcan para hacerlas operativas.

A continuación, se presenta un diagrama de flujo donde se ejemplifica el punto anterior.

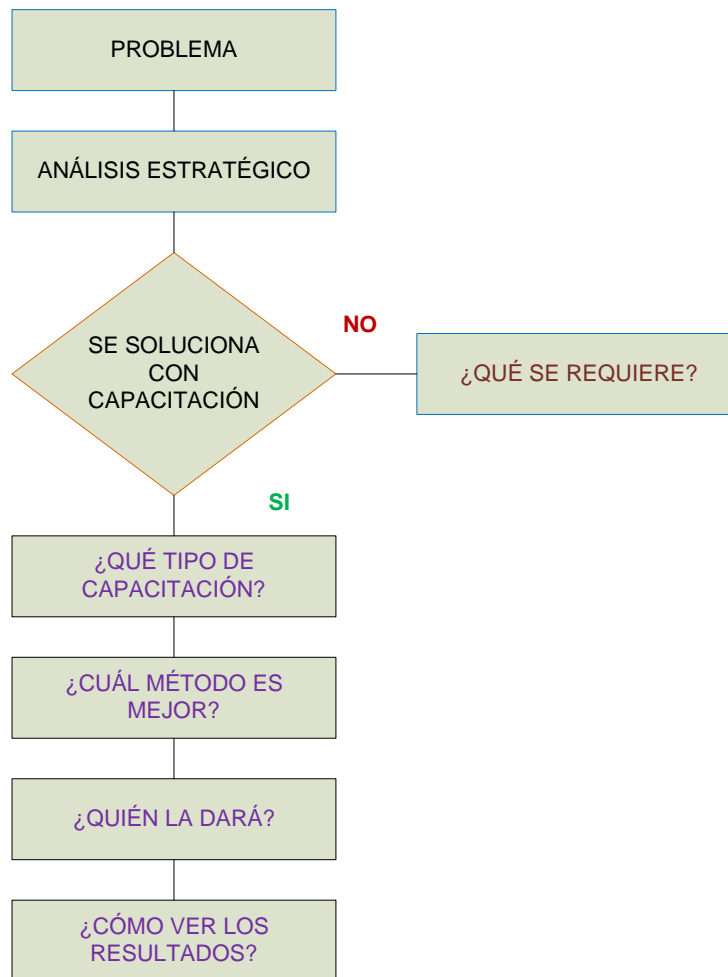


Fig. 4 Solución del problema. Fuente: elaboración propia

Actividad

¿Cuál de los siguientes problemas considera que se resuelven con capacitación?

Problema	Si	No
Una empresa de producción no cuenta con el dinero para hacer el pago de la planilla		
Los cocineros no saben cómo sacarle el mejor provecho a la salamandra		
En un hotel la tubería de conducción de agua caliente se rompió y los clientes se quejan al momento de bañarse		
En la planta de producción se están teniendo 10 accidentes mensuales por no seguir las normas de seguridad		
Luego de un análisis de clima organizacional, se logra establecer que los empleados de contabilidad no están contentos por como son tratados por su jefe		

Objetivo de la capacitación

El objetivo de la formación idealmente debe ser el cerrar la brecha entre los indicadores estratégicos deseables, y los que realmente se están obteniendo; es decir de la determinación de necesidades de capacitación.

Algunos autores han generalizado y estandarizado los mismos, resumiéndolos en:

- Incrementar la productividad
- Mejorar el rendimiento del personal
- Subir la calidad del trabajo
- Planear el recurso humano a largo plazo
- Motivar (prestación indirecta)
- Preparar para el cambio
- Desarrollar competencias generales
- Mejorar las relaciones y comunicación

Para cada empresa y necesidad, debe existir un objetivo de capacitación específico

Sin embargo, todos ellos deben surgir de una necesidad real dentro de la organización o sus empleados, además deben ser particularizados y tomar en consideración los objetivos estratégicos de la compañía; de lo contrario, no se obtendrán los resultados que se quiere.

De la misma forma, también se espera alcanzar tres metas conjuntas con la formación, lo que McClelland⁵ a principios de los 70 llamó competencias:

- ☞ **Desarrollo de conceptos:** elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas para mejorar la práctica laboral o pensar en términos globales
- ☞ **Desarrollo de habilidades:** destrezas relacionadas con la realización de tareas del puesto actual o futuro, se orienta en la ejecución
- ☞ **Modificación y desarrollo de actitudes:** motivación, hábitos y sensibilización negativos por positivo o en su defecto nuevos



Fig. 5 Competencias. Fuente: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/131/competencias/competencias.jpg>

Aunque estas metas pueden ser trabajadas por separado en una formación, hoy se sabe que la interrelación de ellas es lo que hace buena a una persona en su trabajo, comparado con otra que no posea o desarrolle alguna.

⁵ David McClelland en 1973 demuestra que los expedientes académicos y los tests de inteligencia por sí mismos no eran capaces de predecir el éxito personal y laboral, por lo que buscó otras variables a las que llamó competencias

Ampliar

Leer (En Red), Competencias laborales: Una alternativa de desarrollo [organizacional](#).

Beneficios

Para que una capacitación sea considerada como exitosa, debe beneficiar tanto a la organización como a los participantes, y por qué no, también al instructor. Es menester que satisfaga las metas individuales de cada una de las partes involucradas:

- Organización
 - Le ayuda a ser más rentable y productiva
 - Mejora el conocimiento de los puestos de trabajo
 - Motiva al personal
 - Crea una mejor imagen
 - Mejora la comunicación
 - Promueve el desarrollo a puestos superiores
 - Baja los costos
 - Genera formación de líderes
 - Mejora la relación jefe-subalterno
 - Se agiliza la resolución de problemas

- Empleado
 - Le ayuda a solucionar problemas, lo que lo hace más competitivo y por ende sube su autoestima
 - Mejora la comunicación
 - Lo prepara para puestos superiores

- Aumenta el nivel de satisfacción en su puesto de trabajo
- Mejora el conocimiento del puesto
- Eleva la moral

- Instructor

- Si es externo hay un pago por la misma
- Autorealización
- Satisfacción personal
- Aprendizaje

Una capacitación bien planificada beneficia al empleado, el instructor y a la organización

Dificultades

La capacitación y desarrollo puede enfrentar varias dificultades tales como:

- No ser vista como una inversión
- Resistencia al cambio
- Mala planificación
 - Un erróneo diagnóstico de lo que se requiere
 - No utilizar la didáctica adecuada
 - No considerar los procesos de aprendizaje en los adultos

Factores que influyen

Existen varios factores que se ven involucrados en la capacitación, entre ellos:

- ☞ **Apoyo de los niveles directivos:** si la alta gerencia no se involucra, dará la sensación que los programas de capacitación no son importantes y puede poner en riesgo tanto su desarrollo como el éxito del mismo. De la misma forma se espera que los demás niveles

gerenciales y directivo demuestren su compromiso con el programa ya que ellos serán los responsables de dar resultados con su personal.

- ☞ **Adelantos tecnológicos:** actualmente la tecnología avanza a grandes pasos y aquellas organizaciones que no hacen uso de esta se encuentran en desventaja competitiva, lo mismo sucede con el personal, una empresa con analfabetas digitales está en desventaja competitiva. Por otro lado, la tecnología ha cambiado drásticamente los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- ☞ **Modelos a seguir:** al igual que en la educación, existen varios modelos que se pueden seguir en la capacitación desde los tradicionales o cursos magistrales, hasta otros que involucran los elementos andragógicos desarrollados en el Capítulo II.

Diagnóstico de necesidades de capacitación

Como se ha mencionado, una capacitación debe responder a un objetivo que nace de una necesidad real, entonces ¿qué herramienta utilizar para determinar esa necesidad? Existen varias como la evaluación del desempeño, planificación de recursos humanos, estudio de clima organizacional, resultados de venta, reportes administrativos, indicadores estratégicos de la empresa y la consulta directa a jefes y empleados.

Al diagnóstico de necesidades de capacitación se le conoce con el nombre de DNC

Las vertientes anteriores convergen en lo que se denomina “Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC)” o bien la estimación de requerimientos de formación. Es decir, el DNC debe ser considerado como una herramienta de análisis y tomar en cuenta que no todos los problemas son susceptibles de ser solventados con capacitación.

¿Cómo hacer un buen DNC?

La administración de recursos humanos, requiere tener actualizados los perfiles y descripciones de puestos, mismos que pueden ser tradicionales o basados en competencias. Esto ya proporciona a la compañía una idea de los requerimientos de formación que los empleados

necesitan. Ejemplo: dentro de los perfiles de puesto se dice que los auxiliares de contabilidad deben tener conocimientos en el manejo de los principios de contabilidad, sin embargo, al analizar los expedientes se encuentra que los mismos no tienen formación en esta área: claro que esto va de la mano con otros procesos de recursos humanos, puesto que si este fuera el caso hubo una falla al momento del reclutamiento y selección de personal, pero esto es otro tema – probablemente el encargo de selección necesite formación -.

🌐 Para ampliar el tema puede ingresar al libro de [Administración de Recursos Humanos](#) de Mondy y Noe.

Por otro lado, el rendimiento propio del empleado puede ser también un mecanismo válido para saber si es necesario capacitar en un área específica. Lo importante es asegurarse que el instrumento utilizado se base en los objetivos estratégicos esperados y las descripciones de puesto, de lo contrario la información obtenida no será útil, también el enfoque que se le dé tiene que ser hacia el entrenamiento y no solo a la recompensa.

🌐 Si quiere conocer más sobre Evaluación del Desempeño acceda a [Caja de Herramientas de mipyme](#).

Existe un viejo adagio que reza: “Cuando el río truena es porque piedras lleva”. La percepción que tienen los empleados de su medio laboral se conoce con el nombre de clima laboral, analizar estas percepciones también ayuda a determinar posibles requerimientos de formación. Algunos parámetros que se miden en el clima son:

- ➡ Liderazgo
- ➡ Desarrollo de personal
- ➡ Comunicación
- ➡ Trabajo en equipo
- ➡ Sueldos y prestaciones
- ➡ Cultura de servicio

- Ambiente físico
- Identificación

Sin embargo se tiene que ser cuidadoso, si el programa no es bien aplicado y analizado (recomendable que siempre sea alguien externo a la organización), la información que brindará puede ser subjetiva y de poca utilidad.

Ejemplo: una pregunta clásica en un estudio de clima sería: ¿Está contento con su sueldo?, esta interrogante no brinda información para el DNC por un lado, por el otro es casi esperado que todos contestarán que no, por lo que tampoco será muy realista del sentir general de los colaboradores. Contrario a ello, hay preguntas que se relacionan con la percepción de la relación jefe-subalterno (competencias de liderazgo), esta brinda parámetros más reales de la apreciación de los trabajadores, y puede evidenciar la necesidad de capacitar en “relaciones humanas o manejo de personal”, si la misma fuera mala.

- 🌐 Se recomienda ampliar con el artículo del diario El Mundo: Reglas de oro de un buen [clima laboral](#).

De la misma forma, la organización posee una serie de objetivos estratégicos que debe ir monitoreando para ver si está dentro de los límites de su planificación, estos parámetros medibles numéricamente se conocen con el nombre de indicadores, y cada departamento tiene los propios para converger finalmente en los de la compañía. Aspectos como nivel de ventas, satisfacción de clientes, gastos de planilla, nivel de cumplimiento de normas, cantidad de accidentes laborales, niveles de retorno de inversión, entre otros, son indicadores de interés y que dan al mismo tiempo luces sobre la necesidad de formar.

La esquina cómica

Si no se puede medir, no se puede cambiar...



Fig. 6 Cálculo de ganancias y pérdidas. Fuente: <http://consejoguia.com/como-calculas-las-perdidas-y-ganancias-en-forex/>

Algunas de las herramientas más utilizadas para medir estos indicadores son el *balanced scorecard* (se hablará de él en el capítulo siguiente) y el tablero de comando, la finalidad de ambos es la gestión por indicadores múltiples basados en la planeación estratégica de una organización.

- 🌐 Para completar esta información puede ver el video sobre Robert Kaplan, quien junto a David Norton crean el [BSC](#).

Finalmente, se pueden realizar entrevistas o cuestionarios a empleados y jefes que ayudan a la determinación de las insuficiencias en mención. Estos son quizás el método más popular para realizar un DNC, sin embargo, si se completa con la información de los elementos antes indicados, el programa que se derive será mucho más completo y por ende más apegado a lo que la empresa requiere.

Un buen DNC debe considerar una serie indicadores que ayuden a realizar un adecuado análisis de la situación de la empresa

El objetivo de este método es realizar un requerimiento de necesidades de formación para finalizar con la elaboración de un programa de capacitación anual. Regularmente la responsabilidad metodológica y de ejecución está en el departamento de

recursos humanos de las compañías, puede ser tan sencillo como preguntar a los empleados y jefes qué consideran necesario para hacer bien su trabajo, o más completos tratando puntos específicos como:

- Inducción a la empresa
- Misión, visión, valores y objetivos

 *Reflexión:*

Si usted tuviera que realizar un DNC para una empresa, ¿qué elementos consideraría?, ¿cuándo la haría?, ¿bajo qué circunstancias?

- Planificación y organización
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Desarrollo de actividades
- Mejora de procesos en el puesto de trabajo
- Horarios y días en que prefiere ser capacitados
- Cursos que recomienda como necesarios para mejorar su trabajo

El “Diagnóstico” suele hacerse una vez a finales de cada año, esto como consecuencia de la elaboración del programa de capacitación anual y los requerimientos de presupuestos del área financiera. Sin embargo esto no debe ser una limitante sino una guía, hay que tener presente que los problemas se pueden manifestar inesperadamente: se planifica, pero también se contemplan las contingencias, y los presupuestos o programas se ajustan nuevamente. Puede hacerse también cuando:

- Hay problemas en la entidad
- Baja en la producción esperada
- Cambios de cultura organizacional por fusiones
- Nuevas políticas o procedimientos

También debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quién necesita capacitación?

- ¿En qué necesitan esa formación?
- ¿A qué nivel de profundidad?
- ¿Cuándo hacerlo?

Por último se puede afirmar que el DNC es el proceso mediante el cual se determina los requerimientos de habilidades, conocimientos y actitudes que un empleado debe desarrollar para cerrar la brecha entre las metas establecidas y los resultados reales, a través de un programa de capacitación (ver figura 7). El no conocer dichas necesidades, convierte a un programa en una lista de cursos que no necesariamente serán de utilidad para la organización o el empleado.

Ejemplo: Si una empresa dedicada a la venta de comida rápida decide dar un curso de Excel para sus empleados, puede ser que la misma no esté respondiendo a su objetivo estratégico “vender la mejor hamburguesa” o bien a la descripción del puesto “elaborar hamburguesas”; el ejemplo anterior muestra que el curso de Excel se convertirá en un gasto para la organización y no en una inversión. Al contrario sería dar un curso sobre BPM (buenas prácticas de manufactura) con lo cual un empleado podría estar respondiendo tanto a las necesidades de la empresa como a las de su puesto.

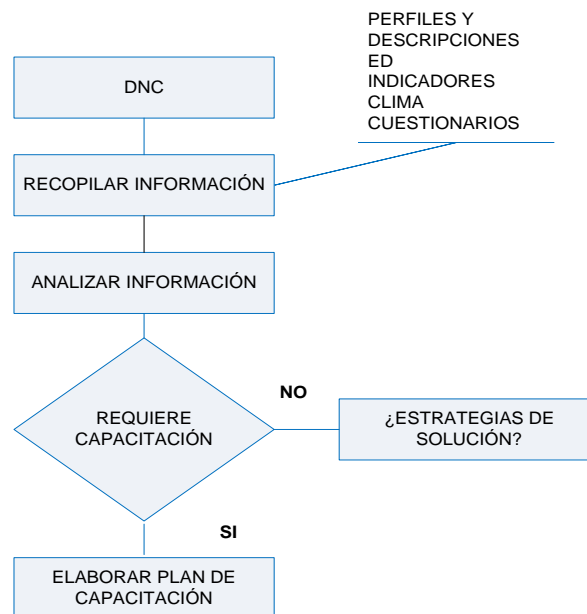


Fig. 7 Proceso de DNC. Fuente: elaboración propia



Actividad

Lea el siguiente documento: [El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación](#), seguidamente elabore un procedimiento propio para establecer un DNC en una empresa.



Programa de capacitación

La formación hoy en día se ha convertido en una exigencia del mercado laboral, en una estrategia de las empresas para mejorar su productividad y como un recurso de los empleados para ser más competentes. Sin embargo, como se ha mencionado, la misma debe responder a un objetivo que se establece a través del DNC.

Luego de tener claras las necesidades de formación, se procede a trasladarlas y convertirlas en un programa; es decir, en una guía estratégica que puede seguir la organización para monitorear sus metas de adiestramiento. Plasma los propósitos generales y las condiciones administrativas requeridas, debe incluir aspectos como:

- Fecha
- Horario

- Temas
- Responsable
- Objetivo
- A quiénes va dirigido
- Recursos
- Costo
- Resultado esperado (numéricamente)

Lo anterior, como se decía, es una guía general pero cada curso debe ser planificado por separado siguiendo una metodología específica, ya sea por la empresa o bien delegada a un tercero. Para tal efecto, se elaboró y propone el modelo andragógico del Capítulo IV.

Finalmente, es importante que luego de recibir un curso se lleve un control de la asistencia al mismo y se haga una evaluación general de la logística. Lo primero para dejar evidencia de la formación, y lo segundo para tener una retroalimentación con el objetivo de mejorar.

Ejemplo:

Fecha	Quiénes	Tema	Quién	Horario	Objetivo	Horas	Inversión	Resultado
Ene	Meseros (10)	Cómo charolear	INTECAP	07:00 08:00	Reducir las quejas de los comensales por mal servicio	15	Q1000.00	Reducción de 10 a 2 quejas mensuales
Mar	Bar tenders (2)	Bebidas de café	Anacafé	10:00 12:00	Incrementar las ventas de bebidas a base de café	20	Q500.00	Incremento del 10 % en ventas de bebidas de café al mes
Dic	Capitanes (2)	Liderazgo	RR.HH.	17:00 18:00	Mejorar el clima laboral del restaurante	20	---	Mejora en 10 puntos en la encuesta anual de clima laboral
Total	14 pax					55 h	Q1500.00	

Se puede observar que hay una serie de indicadores que se desprenden del programa de capacitación, son estos los que deben ser monitoreados por el departamento de recursos humanos,

de esta forma se garantiza que el mismo se está cumpliendo y da información para la toma de decisiones gerenciales.

También existe una variable más llamada Retorno de Inversión (ROI), por esos Q500.00 que está derogando la empresa, ¿cuánto va a percibir y en qué tiempo lo recuperará? Existe una forma muy sencilla de hacerlo:

- ☞ ¿Cuánto cuesta una bebida de café y cuál es el margen de ganancia?
- ☞ ¿Cuántas bebidas se están vendiendo actualmente y cuál sería el 10 % de incremento?
- ☞ Ese 10 % ¿cuánto representa en ganancias?
- ☞ El costo de la capacitación dividido entre las ganancias del incremento
- ☞ Con esto se logra establecer: el tiempo de recuperación de la inversión de capacitación y a partir de qué momento la empresa y el empleado pueden disfrutar de haber realizado la formación (la empresa gana más y el colaborador también recibe más en propinas)

Otra forma de hacerlo es mediante la fórmula de ingresos menos gastos, dividido por los gastos y multiplicado por el 100 %; en otras palabras, ¿cuánto valor genera una inversión?, por cada quetzal que se invierte cuánto se recibe.

 Se recomienda la lectura de la [Guía de la Metodología ROI](#)

Indicadores de capacitación

La gestión de capacitación debe ser monitoreada, con la finalidad de tomar decisiones estratégicas que ayuden al cumplimiento de los objetivos por los cuales un plan fue elaborado. Por ejemplo:

- Se está invirtiendo más de lo esperado
- No se están abarcando todos los trabajadores que deberían asistir a un curso

Se llama indicadores a los datos numéricos que ayudan a una organización a tomar decisiones

- Se están dando menos horas de las planificadas
- Etc.

Aunque esto no es una señal que el programa es ineficiente, si estima los desajustes que puede haber y ayuda a retomar el camino, administrativamente son puntos de control. Algunos de los más utilizados son:

Horas hombre capacitación

Número de horas * número de asistentes al curso

Inversión por hombre

Total de la inversión de capacitación / el número total de colaboradores

Inversión por capacitando

Total de la inversión de capacitación / el número de colaboradores capacitados

Cobertura

Número de personas capacitadas / número de personas que laboran en la empresa * 100

Nivel de asistencia

Número de que asistieron / número de convocados * 100

Ejercicio

Realice los cálculos que se le solicitan.

En una empresa se da un curso para el manejo de aguas servidas, se programó que del total de empleados (50) solo fueran los del departamento de hídricos (10). La misma tuvo un costo de Q1000.00 y una duración de 5 horas, asistieron solamente 8 de los propuestos inicialmente.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuántas horas hombre capacitación se dieron?	
2. ¿Cuál fue la inversión por hombre?	
3. ¿Y la inversión por capacitado?	
4. ¿Qué nivel de asistencia hubo?	

Respuestas
1. 40
2. Q20.00
3. Q125.00
4. 80 %

- ➔ Cuando en una empresa existe un problema: baja de producción, malas relaciones jefe-subalterno, quejas de clientes, alto nivel de rechazo, etc.
- ➔ Se analiza a fondo la situación y se elabora un DNC.
- ➔ Este brinda la información necesaria para realizar un programa de capacitación.
- ➔ Con base en el programa se planifican los cursos y se imparten.
- ➔ El departamento de recursos humanos monitorea que el mismo se cumpla como se planificó.

Se entiende capacitación como el proceso mediante el cual se desarrollan las competencias para que un empleado haga bien su trabajo

El DNC es el proceso mediante el cual se determina los requerimientos de habilidades, conocimientos y actitudes que un empleado debe desarrollar para cerrar la brecha entre las metas establecidas y los resultados reales, a través de un programa de capacitación

El programa es una guía estratégica que muestra los propósitos generales y las condiciones administrativas requeridas de la formación



Capítulo IV



Modelo Andragógico para dar Capacitación

*En este capítulo se expondrá:
* el modelo propuesto para
dar capacitaciones, mismo que
se basa en principios
andragógicos
*y los elementos que lo
conforman*

“¿Han aprendido mis alumnos o solo han recibido información?, esta es la pregunta que todo maestro debe hacerse”

**Wilkinson (1940 - educador estadounidense)
Tomado de Las siete leyes del aprendizaje**

Mucho se dice hoy en día sobre la importancia del recurso humano en las organizaciones, y son los gestores del talento humano los que tienen a su cargo dicho recurso. Para ello, los departamentos de Recursos Humanos tienen varias funciones como: selección de personal, planeación estratégica, pago de planilla, legal laboral, clima organizacional, evaluación del desempeño, capacitación y otros; éste último, la capacitación, es uno de los más importantes ya que la globalización demanda tener personal “con competencias” para que las instituciones sean cada día más eficientes.

Para efectos prácticos se entiende por competencias a los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona tiene para desarrollar de forma adecuada sus labores. Lo anterior plantea la interrogante: ¿Será que todo el personal con que cuentan las organizaciones es competente? Y si no lo es, ¿qué se puede hacer?

Las competencias son los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona tiene para hacer bien su trabajo

La respuesta descansa en la “Capacitación y Desarrollo”. Pero no se trata de dar un curso para llenar un requisito, o incrementar el número de horas hombre, ni mucho menos para consumirse el presupuesto asignado al área; sino más bien plantear una formación que siga un modelo andragógico para que verdaderamente se logre alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales, y cerrar de esta forma las brechas que existen entre lo que ésta espera y lo que realmente está obteniendo de su trabajadores.

Para ello, se requiere tener claro cuatro puntos: cuáles son los objetivos de la empresa (planeación estratégica) y los de cada puesto de trabajo (descripciones, metas), hacer un buen diagnóstico de las brechas (evaluación del desempeño, clima laboral), implementar los mecanismos más adecuados para cerrar dicho distanciamiento (capacitación - entrenamiento) y establecer la efectividad de los mismos (evaluación).

Por ello, a continuación se propondrá un modelo para realizar capacitaciones en las organizaciones, mismo que se sustenta en teorías y principios andragógicos que aumentan la

probabilidad de ocurrencia del aprendizaje. La Andragogía no es exclusiva de la llamada educación formal en las Universidades o Colegios, sino trata sobre los procesos de educación para personas adultas y cómo facilitarles la resolución de problemas en situaciones de la vida diaria, incluyendo su que hacer laboral. Es importante aclarar que la propuesta no es un manual para instructores sino más bien una guía práctica, sencilla y fundamentada que pueden seguir estos y las organizaciones.

Reflexiones previas

Como una previa, se exponen algunas reflexiones que justifican la necesidad de seguir un modelo andragógico para dar capacitaciones:

- ¿Cuántos de los capacitadores-instructores siguen una metodología diseñada para la educación de adultos que responda a las necesidades de las organizaciones y los colaboradores?
- ¿Cuántos de los capacitadores que dan cursos en el mercado laboral poseen una instrucción andragógica que les permita tutorizar esa enseñanza en una forma adecuada?
- Las organizaciones tienen objetivos y realizan inversiones en programas de capacitación, buscando con ello mejorar y optimizar su rendimiento para ser competitivas. Sin embargo, en varias ocasiones indican que esta inversión no les está rindiendo los frutos que esperaban, pero como en los puntos anteriores, es necesario cuestionarse si ellos como institución comprenden y exigen que la misma se dé en un ámbito que considere las condiciones de aprendizaje de los adultos.
- Finalmente, será que los recursos, las ayudas, los medios y estilos de aprendizaje también están siendo considerados al momento de desarrollar los programas anuales de capacitación, hacer la escogencia de proveedores y sobre todo, si estos los están aplicando adecuadamente para cumplir con la meta propuesta por la organización.

Modelo propuesto para dar capacitaciones

Es necesario recordar, como se exponía en el Capítulo III, que no todos los problemas de una organización se solucionan con capacitación. Sin embargo, existe una gran cantidad de brechas que si son susceptibles de cerrarse por este medio, para tal efecto deben tomarse en cuenta una serie de elementos íntimamente entrelazados que se diagraman a continuación:

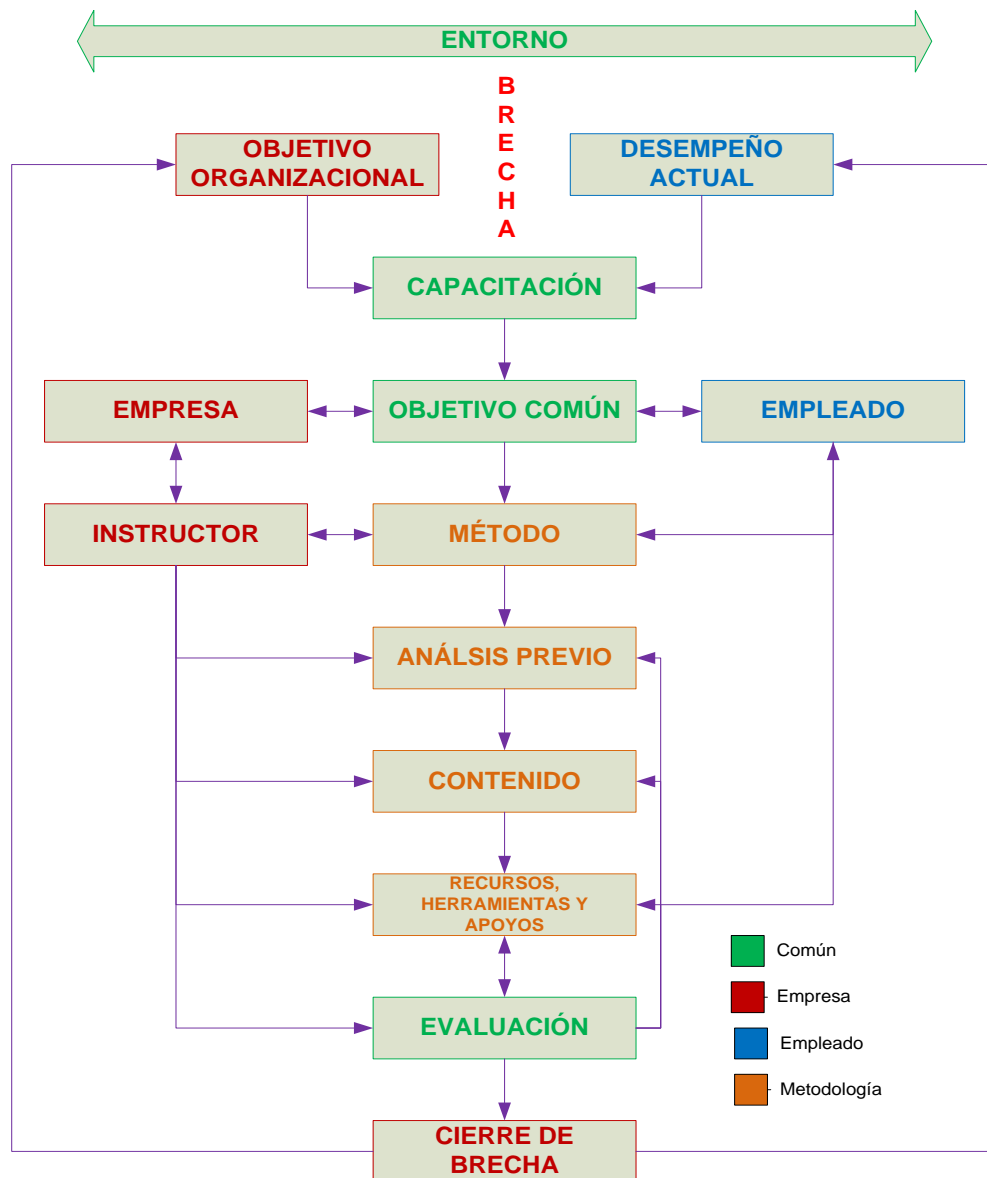


Fig. 8 Modelo Andragógico propuesto para dar Capacitaciones. Fuente: elaboración propia

Objetivo organizacional

Se entiende como objetivo organizacional a la meta que una empresa pretende lograr o alcanzar, en otras palabras es todo resultado que se desea obtener en un período de tiempo.

Los objetivos de una empresa deben estar expresados en indicadores numéricos para poder ser medidos

En una institución son la guía que orienta hacia donde se deben encaminar las acciones de ésta y de sus miembros: objetivos estratégicos. Para que estos sean medibles y alcanzables deben estar elaborados en forma numérica. Ejemplo: alcanzar un incremento del 10 % sobre las ventas del año anterior, situar al 90 % de los trabajadores en el rango de “Sobresaliente” en sus evaluaciones del desempeño, producir 100 cajas de agua por día, obtener un incremento de 3 puntos en la evaluación de clima laboral con relación al año anterior, etc.

Desempeño actual

Cuando se habla del desempeño de una persona, departamento u organización se refiere a la forma en la cual se está llevando a cabo una tarea, o bien al rendimiento alcanzado durante un período de tiempo; este puede estar dado por los resultados de la evaluación del desempeño en factores como producción, servicio al cliente, cumplimiento de normas, conocimientos del puesto, seguridad, etc.; también por medio de otras herramientas de diagnóstico como el ROI (retorno de inversión), el BSC (*balanced scorecard*) u otros (Ver Capítulo III).

El desempeño de un empleado debe ir acorde a los objetivos organizacionales

Es necesario que estos resultados que se miden estén acordes a los objetivos organizacionales, así la comparación que se haga no tendrá una dispersión. Es decir, si el objetivo es la elaboración de 100 cajas de agua al día, el cuestionario de ED (evaluación del desempeño) tendrá que decir: ¿Cubre la meta propuesta de elaboración de cajas al día?

Actividad

Proponga 3 objetivos organizacionales y las herramientas para poder medirlos.

Objetivo	Herramienta de medición
1.	
2.	
3.	

Capacitación

La capacitación es un programa que debe nacer como respuesta de la brecha entre los objetivos organizacionales y el desempeño de los empleados; para ello es necesario utilizar instrumentos como el DNC (diagnóstico de necesidades de capacitación) que debe centrarse en analizar estas diferencias, para dar como producto programas de formación tendientes a poder cerrarlas.

Los programas deben tener objetivos esperados que sean medibles y alcanzables, además de otros aspectos como responsables, inversión, etc. (Ver Capítulo III)

Ejemplo:

Tema	Dirigido a	Inversión	Tiempo	Instructor	Objetivo
Seguridad Industrial	Persona de planta de producción (20 pax.)	Q2000.00	8 horas	Intecap	Actualmente se tienen 6 accidentes mensuales y se espera que luego de la capacitación este monto se reduzca a 2 accidentes mensuales y posteriormente a 0

Objetivo común

El programa anterior describe aquello que espera la institución: 0 accidentes. Sin embargo, el desempeño actual es 6 accidentes mensuales; esto repercute para la empresa en pérdidas por baja producción y en pago de horas extras para suplir el déficit de recurso humano. Pero también hay una implicación para el empleado, tanto el accidentado como el que no:

- El accidentado se ve en la necesidad de ser suspendido, luego pasa un período de recuperación, su salario disminuye por las políticas de pago del IGSS (Instituto Guatemalteco de Seguridad Social) y por ende sus necesidades básicas primarias (alimentación, vestido, vivienda) también se ven amenazadas, esto en el mejor de los casos, en otro escenario puede ser pérdidas de extremidades o la muerte.
- Para el que no sufre el accidente hay un incremento en horas de trabajo, cansancio físico, el tiempo que podría invertir en actividades personales ahora se ve limitado por el trabajo extra y esto le genera mayores niveles de estrés; por tanto, incrementa la posibilidad de que sufra un accidente (cansancio, estrés) y pase a ser parte de los primeros.

 *Reflexión:*

¿Por qué será importante que los objetivos organizacionales y los personales se conviertan en uno mismo?

De la dinámica anterior, nace un objetivo común que es la reducción de accidentes laborales; esto genera un verdadero deseo por aprender de parte del trabajador, quien no desea ser el próximo accidentado con sus consecuencias ya descritas. Es decir, hay un interés que da como resultado una motivación intrínseca: cubrir inicialmente las necesidades básicas

(comida, vivienda, seguridad) y en un orden superior el reconocimiento y la autorrealización (cero errores). Ver escala de necesidades de [Maslow](#).

Con base en esto hay aprestamiento para el proceso de enseñanza-aprendizaje, la capacitación tiene sentido: significancia.



Fig. 9 Motivación y capacitación. Fuente: elaboración propia

Este escenario pudo ser diferente si al momento de elaborar el programa de formación, se hubiera considerado que el curso que requerían era el de **Educación Vial**; éste no nace de ninguna necesidad real que los empleados de producción o la compañía misma están teniendo. Probablemente algunos de ellos piensen “como cultura general está bien...”; sin embargo, al no haber motivaciones internas que desarrollen significado y necesidades reales sobre las cuales trabajar, no existirá aprestamiento para el aprendizaje y la empresa hará una inversión sin un

claro retorno; en este punto es donde las enseñanzas se vuelven infructuosas.

Por esta razón, el objetivo de la capacitación debe responder tanto a las necesidades de la organización como a las necesidades propias de los empleados: objetivo común.

El instructor (Facilitador)

Por las múltiples habilidades y papeles que juega un instructor en el proceso de capacitación (enseñanza-aprendizaje), desde la Andragogía se le da el nombre de facilitador, mentor, tutor o coach; en vista que debe ser un socio en dicho proceso. De esta forma se cambia la visión tradicional de un transmisor de información, a un elemento activo y participante: organizar las actividades, atender consultas, ser agente de cambio, acompañar, generar pensamiento crítico y analítico, entre otras.

En el medio laboral, se conocen tres tipos de facilitadores:

☞ **Capacitadores de la empresa:** muchas organizaciones contratan personal que se dedicará a la función exclusiva de brindar capacitaciones en un área específica: productos, desarrollo humano, telemarketing, etc. Esto reduce en muchos de los casos los costos de operación, sin embargo en varias ocasiones y con el pasar del tiempo, se abusa de este recurso y se pretende que estos tutores den todo tipo de curso, degenerando así los objetivos iniciales que dieron origen a su contratación: formar en un área específica.

Es importante recordar que nadie puede enseñar lo que no ha recorrido, y el adulto que llega a una situación de aprendizaje tiene experiencia previa y muchas veces domina ciertas áreas en las que estos capacitadores no tienen control.

☞ **Jefes inmediatos:** la gestión moderna de recursos humanos afirma que los jefes inmediatos son los responsables directos de su personal: contratación, capacitación, despido, etc. Lo anterior obedece a que ellos deben dar resultados ante la alta dirección y solo lo pueden hacer a través del personal que tienen a su cargo. En el libro *La Paradoja del Liderazgo Autocrático*⁶, se afirma que los empleados necesitan que los jefes se tomen el tiempo para enseñarles, guiarlos, entrenarlos, coacharlos, etc., siendo esta una competencia más que deben enfrentar los verdaderos líderes.

Lo anterior presupone el mismo problema, los jefes deben ser buenos líderes pero eso no los hace expertos y conocedores a profundidad de todas las áreas de su injerencia; claro que pueden enseñar muchas cosas, pero siempre existirá una limitante de tipo técnica.

☞ **Proveedores externos:** se refiere a todas aquellas entidades individuales o compañías dedicadas a prestar servicios de capacitación en áreas determinadas y específicas, suelen ser contratadas por una compañía para brindar esta labor: se habla de expertos en un tema. La interrogante en este caso será si realmente son los gurús que pueden formar en un área específica.

⁶ Autores: Mariano Codoñer y José Antonio García, psicólogos guatemaltecos

En cualquiera de los casos la función primordial de estos facilitadores es la de estrechar, a través de una metodología adecuada y considerando las múltiples necesidades de las partes involucradas, las brechas entre el rendimiento actual y el esperado por la organización.

Como se abordó anteriormente, deben ser conocedores de la materia o tema a impartir, sin embargo la Andragogía también expone lo siguiente: ¿Cuántos también están entrenados en educación para adultos, o siguen un modelo andragógico que les facilite la función de capacitación?, ¿será que en sus carreras de pregrado (si son profesionales) recibieron formación para impartir educación a adultos?

*En el medio laboral
suele conocerse
tres tipos de
facilitadores:
Los que
desempeñan esa
labor dentro de la
organización
Jefes inmediatos
Y
Proveedores
externos*

Por lo anterior, el presente modelo plantea la necesidad de contar con andragogos como socios de este aprendizaje; Codoñer (2009) describe las competencias mínimas que deberían tener para cumplir con su objetivo:

- Conocimientos sobre el tema a impartir y sobre los procesos de enseñanza aprendizaje en adultos
- Facilidad para la utilización de recursos de apoyo, materiales, herramientas de mediación, planificación y evaluación; sobre todo que este uso sea efectivo y eficiente para el proceso de enseñanza-aprendizaje en los adultos
- Conocimiento en el manejo de situaciones difíciles
- Habilidad y destreza para crear relaciones interpersonales adecuadas, leer lenguaje no verbal o signos manifestados por personas o grupos
- Comunicación eficaz, facilidad de palabra


- Actitud de respeto por las opiniones de las personas, favoreciendo un clima adecuado
- Manifestar deseo sincero por enseñar, considerando las necesidades de los involucrados
- Habilidad para retroalimentar en forma positiva
- Capacidad en el manejo de nuevas tecnologías (Tics)
- Desarrollar creatividad para manejar el aprendizaje
- Valores básicos como el respeto, honestidad, paciencia, tolerancia y responsabilidad
- Que conozca a los estudiantes-empleados, sus limitaciones, sus capacidades y el ritmo al que pueden aprender para conducir el proceso de la mejor manera para cada grupo
- Tener flexibilidad para hacer cambios en el programa, basado en las necesidades manifiestas por los integrantes del grupo
- Respetar la individualidad de los participantes
- Facilidad para crear un vínculo entre lo que se aprenderá y el contexto real de aplicación, desarrollando motivaciones intrínsecas
- Crear contratos psicológicos previo a iniciar el curso en el cual se estipularán las reglas a seguir por cada uno de los integrantes del proceso educativo

Lo anterior se resume en un perfil de profesional que sepa, pueda y quiera dedicarse a la labor de


 **Reflexión:**

Será que los capacitadores en las empresas saben, pueden y quieren educar a adultos...

instrucción para adultos; un socio del aprendizaje, agente de cambio, gestor, que esté abierto a diferentes posibilidades y así convertirse un mediador en la gestión del conocimiento, que ve y trata al empleado como un ser integral (psicológico, biológico y social).

 **Actividad**

Acceda al artículo de la [Doctora Martha Ramírez](#), haga un análisis comparativo entre las competencias docentes desde la perspectiva andragógica en la educación superior y las propuestas para la formación en las empresas.

 Similitudes:

 Diferencias:

El empleado

Suele ser un adulto en situación de aprendizaje, en Guatemala, se considera adulto a toda aquella persona que tenga 18 años o más, algunas teorías de desarrollo humano dividen esta etapa en:

- Edad Adulta Temprana (entre los 20 y 40 años)
- Edad Adulta Intermedia (de los 40 a los 65 años) y
- Edad Adulta Tardía (después de los 65 años de edad)

Sus principales características están dadas por los elementos del desarrollo y el entorno en el que se desenvuelve, sin embargo son comunes ante una capacitación significativa las siguientes:

- Mantiene una actitud abierta al aprendizaje
- Exige respeto por parte de sus semejantes, incluye a sus instructores y jefes
- Busca poner en práctica los conocimientos adquiridos, se centra en la aplicación de los mismos
- Desea elevar su nivel de competitividad laboral, profesional y académica
- Tiene responsabilidades familiares, laborales y profesionales entre otras
- Tiene interés en mejorar su situación económica
- Se puede desmotivar con facilidad si no ve la aplicabilidad de lo aprendido
- Posee experiencia que puede ser utilizada para enriquecer un proceso de aprendizaje
- Rechaza la rigidez e inflexibilidad de contenidos, tutor, metodologías, etc.
- Posee motivaciones intrínsecas que deben ser descubiertas, estimuladas y reforzadas para favorecer el aprendizaje

Durante una capacitación, de acuerdo a su personalidad, el participante suele clasificarse en la siguiente tipología:

- ☞ Aburrido: no pone atención, manifiesta desgano y expresa su malestar en forma verbal
- ☞ Agresivo: ataca al tutor y busca ridiculizarlo, crea un ambiente negativo

- ☞ Aliado: comparte la forma de ser y pensar del facilitador, apoya
- ☞ Callado: tímido, teme exponer sus puntos de vista, pasivo y se mantiene quieto
- ☞ Colaborador: educado, participa asertivamente, es constructivo
- ☞ Desubicado o novato: no reúne los requisitos para asistir al curso, hubo una mala selección, contesta inadecuadamente
- ☞ Distráido: mantiene su atención en otra cosa que no es el curso
- ☞ Dormilón: probablemente está agotado física o mentalmente, siente el curso poco dinámico o las sesiones de entrenamiento fueron muy extensas para su nivel de atención
- ☞ Experto: observador, moderado, conoce el tema, quieto, pasivo
- ☞ Gracioso: hace bromas, es ingenioso e interrumpe con sus chistes
- ☞ Importante: conoce mucho del tema o tiene un puesto alto que lo hace sentirse diferente, busca evidenciar su posición
- ☞ Individualista: se preocupa por sí mismo, no trabaja en grupo pero tiene deseos de aprender
- ☞ Ocupado: manifiesta tener muchas actividades, protesta por tareas o ejercicios
- ☞ Platicador: interrumpe constantemente, quita la atención a sus compañeros, distrae al grupo en general
- ☞ Sabelotodo: interviene solo para tratar de lucirse, aunque no sepa algo
- ☞ Zorro: sabe del tema, quiere demostrar que sabe más que el facilitador, le gusta llamar la atención, ataca

Actividad

Buscar en internet sugerencias de cómo abordar a cada tipología. Se recomienda la página de [ITSON](#) y [Seminario Reina Valera](#), entre otras.

Método

Con los antecedentes previos de objetivos comunes, brechas, necesidades, características del adulto en situación de aprendizaje y competencias requeridas por el facilitador, éste último puede

proceder a planificar su capacitación: delimitar contenidos, tiempo requerido, actividades, recursos, apoyos y evaluaciones que faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje.

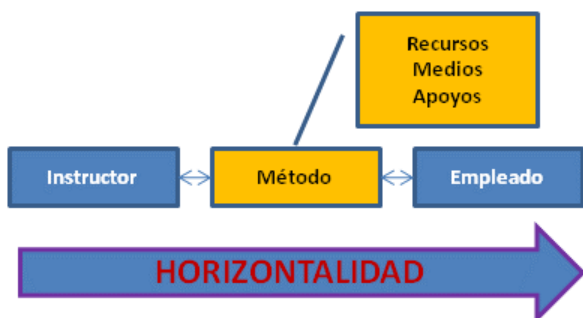


Fig. 10 Método andragógico. Fuente: elaboración propia

Paulo Freire decía: "*Nadie educa a nadie, ni nadie aprende solo, los hombres (mujeres) aprendemos mediatizados por el mundo*", por tanto las acciones de todo modelo andragógico y especialmente al referirse al elemento de la metodología, debe proveer las herramientas necesarias para mediatizar adecuadamente el

proceso educativo.

Por lo tanto, se afirma que el método es la estrategia que utilizará el facilitador para transmitir de una forma adecuada y considerando las características del empleado, los conocimientos que se requieren para cerrar las brechas entre el objetivo organizacional y el desempeño actual. Involucra varias técnicas de enseñanza que tienen como meta hacer más efectivo el proceso de enseñanza aprendizaje. En el método, tanto el empleado como la compañía y el facilitador deben tomar parte activa, rompiendo así los paradigmas tradicionales de la contratación masiva de cursos: diseño a la medida.

El método es la estrategia que utiliza un tutor para incrementar la probabilidad de aprendizaje de un empleado

Tal como se exponía en el Capítulo II, se estima que el método de Entornos de Aprendizaje Abierto (EAA) y dentro de éste el ABP (Aprendizaje basado en la práctica) y APD (Aprendizaje por descubrimiento) son los que más se adaptan a las capacitaciones en una organización; aumentando así la posibilidad que el aprendizaje sea efectivo.

Para completar y poder programar de mejor forma el curso, se propone también la utilización de la Taxonomía de Benjamín Bloom, quien desarrolló una clasificación de los objetivos educativos en el dominio cognoscitivo. Esta clasificación considera que las operaciones cognitivas pueden

clasificarse en seis niveles diferentes de complejidad y cada nivel depende de la capacidad de la persona para desarrollarse en el anterior.

Los niveles de complejidad son:

- ➔ Conocimiento
- ➔ Comprensión
- ➔ Aplicación
- ➔ Análisis
- ➔ Síntesis
- ➔ Evaluación

El método también lleva implícito algunos subelementos como el análisis previo, recursos, medios, herramientas y apoyos.

- **Análisis previo**

Involucra una serie de exámenes, estudios, observaciones y discusión entre la empresa, el facilitador e idealmente el empleado. Se hace una reflexión profunda sobre las brechas actuales y la mejor forma de cerrarlas: estrategias de formación.

- **Contenido**

Los contenidos pueden ser tan variados, como variadas son las necesidades existentes en una organización y sus empleados. Sin embargo, los mismos deben guardar ciertos lineamientos para que verdaderamente se alcancen las metas propuestas por la capacitación, y que estén de la mano con las de la institución e intrínsecamente con las del colaborador.

Las metas de la empresa, el colaborador y la capacitación, deben estar en armonía para incrementar la probabilidad de éxito

En este sentido, no es factible que una compañía tenga como objetivo estratégico el aumento del 10 % en los cierres de ventas, y el contenido del curso propuesto para lograrlo sea **Técnicas de lectura rápida**; el contenido a desarrollar debe ir de la mano con la meta, por ejemplo: “Manejo de objeciones”, “Pasos para el cierre efectivo”, “Descubrir las necesidades del cliente”, etc. Por ello, el análisis previo de la información es vital para poder planificar adecuadamente y lograr la interrelación de todos los elementos metodológicos.

Algunas características importantes:

- Debe ser propuesto como producto de un verdadero diagnóstico de necesidades de capacitación, soportado con elementos que den validez al mismo: evaluación del desempeño, clima laboral, BSC, auditorías, reportes financieros, etc.
- Es menester que sean validados por las autoridades de la empresa (Gerentes, Jefes Inmediatos, Recursos Humanos), y éstos deben de conocer los objetivos estratégicos y operativos que la institución se ha planteado.
- El facilitador requiere dominio de los contenidos propuestos, y claro, que tenga las competencias descritas con anterioridad.
- Debe proponer estrategias de aprendizaje que se fundamenten en hechos reales a los que el empleado se enfrentará, ser atractivos y que permitan la creatividad, exploración y manipulación.
- Los contenidos deben responder a objetivos claros, precisos, medibles y alcanzables.
- Es necesario acompañarlos de variedad de recursos, apoyos y herramientas que sean atractivos para el empleado: verbales, escritos, multimedia, icónicos, visuales, etc.

- El tiempo que requiera el desarrollo del mismo puede variar ya que no todos aprenden al mismo ritmo, ni poseen las mismas necesidades.

Por lo anterior, se afirma que es un error tratar de estandarizar las capacitaciones, pensando que un curso prediseñado será la panacea para la resolución de un problema. Lo ideal es diseñar un curso específico para cada institución y necesidad, o en último caso adaptarlo.

 **Actividad**

A continuación se le plantearán una serie de problemas, establezca posibles contenidos que se requerirían en un curso para poder solventarlos, sea creativo. Asuma que luego del análisis se determinó que todos los problemas son factibles de solución por medio de capacitación.

Problemática	Contenidos
En una empresa de producción se está teniendo una merma de materia prima excesiva	
Un grupo de docentes universitarios tiene problemas para mantener la atención de sus estudiantes	
El departamento de ventas de una empresa de revistas, está en un 20 % por debajo de su meta anual acumulada	
Un restaurante de comida rápida tiene un nivel elevado de reclamos por la lentitud en que se preparan los alimentos	

- **Recursos, herramientas y apoyos**

Se entiende por recursos a todos aquellos materiales que refuerzan el aprendizaje, pueden ser dinámicos o estáticos. En el caso de una capacitación dependerán del tema y objetivo que se pretenda alcanzar. Ejemplo: no es correcto usar pipetas de laboratorio para enseñar a mezclar bebidas en un curso de “Bar Tender”; lo correcto sería utilizar mezcladores, copas, vasos, etc.

El modelo por estar soportado en técnicas de ABP y APD puede usar como recursos principales:

- ☞ **Manipulativos:** herramientas de trabajo, maquinaria, equipo de oficina, laboratorios, etc.
- ☞ **Impresos:** libros, periódicos, instrucciones, revistas, etc.
- ☞ **Audiovisuales:** DVD, videos, etc.
- ☞ **Auditivos:** grabaciones, música, etc.
- ☞ **Informáticos:** simuladores, computadoras, internet, portales, etc.
- ☞ **Humanos:** facilitador, compañeros, expertos, etc.

Por su lado, las herramientas proporcionan un medio para desarrollar, aumentar y ampliar los conocimientos; pueden variar dependiendo de los objetivos y requerimientos del facilitador y el estudiante-empleado:

- ☞ **Tratamiento de la información:** buscadores, *web 2.0*, *web semántica*, *software educativo*, *multimedia*
- ☞ **Manipulación:** simuladores, laboratorios
- ☞ **De comunicación:** *chat*, *mail*, foros virtuales, redes sociales, *mails group*, *blogs*, teleconferencia, *news group*, *book club*

Actividad

Consultar (En Red) el blog de las 100 herramientas digitales para profesores y alumnos. [Aquí](#)

Finalmente, los apoyos son todos aquellos aspectos que facilitan las tareas de aprendizaje previo a iniciar el trabajo en un EAA, los mismos pueden ser:

- ☞ **Conceptual:** ¿Qué considerar? ayuda a los empleados a razonar sobre problemas confusos y complejos, tutorial
- ☞ **Metacognitivo:** ¿Cómo razonar? facilita los procesos de la educación individual, reflexión
- ☞ **Procedimentales:** ¿Cómo usar los recursos y las herramientas? demostraciones de procedimientos
- ☞ **Estratégico:** decisiones tácticas, simulaciones

- **Guía para el facilitador**

Un facilitador luego de aclarar los objetivos que persigue, establecer el contenido y considerar tanto sus competencias como las características de los empleados, debe desarrollar su estrategia.

A continuación se presenta una guía que utiliza la taxonomía de Bloom y los entornos de aprendizaje abierto (EAA) como una estrategia adecuada para llevar a cabo cursos de capacitación, con la finalidad que aumente la probabilidad de aprendizaje a través de la formación de un empleado en la organización.

Taxonomía		EAA		Método / Estrategia		
Clasificación	Categoría	ABP	APD	Recursos	Herramientas	Apoyos
Conocimiento	Recoger información	Búsqueda de información Investigaciones (lectura) Manipulación	Acrósticos Descubrimiento Observaciones Entrevistas	Objetos del entorno Herramientas de trabajo Maquinaria Equipo de oficina Libros, periódicos y revistas Videos Computadora DVD	Tratamiento de Información Manipulación	Conceptual Metacognitivos Procedimentales

Taxonomía		EAA		Método / Estrategia		
Clasificación	Categoría	ABP	APD	Recursos	Herramientas	Apoyos
				PowerPoint		
Comprensión	Confirmar aplicación	Conocimientos previos Analogías Simulaciones	Ensayos simples Paráfraseo Analogías Buscar parecidos Sinónimos	Simuladores Computadoras Guías Diccionarios <i>Power Point</i>	Tratamiento de Información Manipulación	Procedimentales Metacognitivos Conceptual
Aplicación	Hacer uso del conocimiento	<i>E-learning</i> Clínicas de aprendizaje Simulaciones de Resolución de casos	Probabilidades ¿Qué hubiera hecho? ¿De qué otra forma? ¿Qué cambiaría? Haga otro final	Laboratorio Maquinaria Computadora Simuladores Proyectores Internet <i>Software</i> inteligente y tutorial <i>CD ROM</i> Juegos <i>Power Point</i>	Tratamiento de Información Manipulación Comunicación	Procedimentales Metacognitivos Conceptual
Análisis	Desglosar	Tesis Investigaciones Reportes Mapas Encuestas Ensayos complejos Comparaciones Análisis de hechos	Encontrar las diferencias Causas y motivos Entrevistas profundas Juegos de errores	<i>Software</i> inteligente Internet <i>Blog</i> <i>Chat</i> Profesionales Jefes <i>Power Point</i>	Tratamiento de Información Comunicación	Estratégicos Procedimentales Metacognitivos Conceptual
Sintetizar	Reunir, incorporar	Propuestas Laboratorios Planificaciones Composiciones Simuladores complejos Proyectos Enseñar Exámenes Modelos propios	Composiciones Diseños propios Redacción de hipótesis Derivadas Diseños Experimentos Ejercicios de imaginación	Mapas conceptuales Crucigramas Textos paralelos <i>Software</i> semántico <i>Blog</i> <i>Chat</i> Pizarra inteligente Portales <i>Mail group</i> <i>Webquest</i> <i>Power Point</i>	Tratamiento de Información Comunicación	Estratégicos Procedimentales Metacognitivos Conceptual
Evaluar	Juzgar el resultado	Enseñar Predicciones Exponer y sustentar Recomendaciones Críticas Modelos de proyectos Explicar	Comparaciones Conclusiones Justifica ¿Cuál es su opinión? ¿Cómo evaluaría?	Campus virtual Robótica Laboratorios Simuladores Tutoriales Guías Evaluaciones Objetivos didácticos <i>Power Point</i>	Tratamiento de Información Manipulación Comunicación	Estratégicos Procedimentales Metacognitivos Conceptual

Como se observa en el cuadro anterior, un empleado podrá estar situado en una determinada clasificación según la **Taxonomía** propuesta, ello como producto del aprendizaje que debe efectuar. El **EAA** proporciona los medios para utilizar actividades que estimulen al empleado de mejor forma según la clasificación en la que se encuentra. Finalmente la **Estrategia** proporciona los recursos, herramientas y apoyos que debe usar el **facilitador** según la clasificación y el método de aprendizaje que se escoja.

Recursos, medios, herramientas y apoyos deben estar unidos y ser coherentes para que tanto el empleado como el instructor los usen de forma adecuada. Se complementan con: Teorías de aprendizaje y Teorías de diseño

Es importante resaltar que los empleados son activos en estas fases y ellos pueden proponer dinámicas, recursos, apoyos y medios con los que se sientan más cómodos o que según su forma de aprender faciliten más la probabilidad de alcanzar el conocimiento.

Verbigracia: el contenido de un curso puede estar a nivel de conocimiento cuando es el entrenamiento en el uso de una máquina nueva, a nivel de análisis si se pretende sacarle un mejor provecho o bien modificarla para que se obtenga una nueva línea de productos; hay que ser conscientes que no se puede pasar a un nivel superior si no se ha concluido satisfactoriamente el anterior: no debe recibir entrenamiento en la optimización de la máquina si antes no sabe cómo usarla.

No se debe pasar de un nivel de conocimiento a otro, sin antes haber superado satisfactoriamente el anterior

- **Ejemplo de aplicación**

A continuación se presenta un ejemplo de la planificación de un curso siguiendo el modelo propuesto:

Una máquina de producción, por desconocimiento de los operadores, se está usando inadecuadamente...

Elementos del Modelo	Aplicación
Objetivo deseado	Producción de 100 envases para aguas gaseosas por día
Desempeño actual	Producción de 80 envases para aguas gaseosas por día
Objetivo común	Aprender a usar la máquina adecuadamente para incrementar el nivel de producción y evitar recortes de personal. Cerrar la brecha
Motivación intrínseca	Cubrir necesidades básicas de alimentación, vestido y vivienda por medio del mantenimiento del empleo
Contenido	Uso adecuado de la máquina inyectora de plástico
Metodología	Con base en el objetivo común, salió el contenido y de este se desprende la estrategia para hacerlo efectivo e incrementar la posibilidad de ocurrencia
Recursos	Manuales de uso, presentaciones en <i>power point</i> , <i>dummies</i> de la máquina, herramientas de trabajo y videos de uso
Herramientas	Tratamiento de información: audiovisuales Manipulación: <i>dummies</i> de la máquina
Apoyos	Procedimentales: demostraciones de cómo usar la máquina correctamente
Teorías	Taxonomía de Bloom: nivel conocimiento EAA: para este ejemplo funciona el aprendizaje basado en la práctica; manipulación

Como se logra apreciar, el modelo presenta sus elementos concatenados de forma lógica y aplicados al entorno laboral: teorías educativas andragógicas, facilitadores, empleados e instituciones trabajando de forma conjunta para obtener fines comunes, que en este caso son colaboradores competentes, mismos que el mercado global demanda hoy en día.

De la misma forma se espera el desarrollo de competencias:

☞ **Conceptuales:** saber usar la máquina

- ☞ **Procedimentales:** con los recursos, apoyos y herramientas se demuestra el procedimiento para usar y sacar el máximo provecho de la máquina
- ☞ **Actitudinales:** al haber un objetivo común se desea aprender

El ejemplo anterior, con su aplicación y desarrollo de competencias, muestra la tendencia actual de la Administración de Recursos Humanos; por supuesto que esto demanda transformar desde los perfiles de puesto hasta la gestión estratégica a competencias, un camino que aun está iniciando. Otro ejemplo práctico:

Elementos del Modelo	Aplicación
Objetivo deseado	Poder atender una emergencia que requiera Respiración Cardio Pulmonar
Desempeño actual	No se tiene información de cómo aplicar RCP
Objetivo común	Aprender técnicas de RCP para salvar vidas en una emergencia y evitar mala imagen de un establecimiento Las emergencias suceden en cualquier lugar, y conocer RCP puede salvar la vida también de un familiar (esposa, hijos, etc.)
Motivación intrínseca	Cubrir necesidades básicas de supervivencia, seguridad y autorealización al poder salvar a la familia ante una emergencia que requiera RCP
Contenido	Técnicas de RCP
Metodología	Con base en el objetivo común, salió el contenido y de este se desprende la estrategia para hacerlo efectivo e incrementar la posibilidad de ocurrencia
Recursos	Manuales de técnica, demostraciones, videos y muñecos de entrenamiento
Herramientas	Tratamiento de información: audiovisuales, modelaje Manipulación: muñecos de entrenamiento RCP
Apoyos	Procedimentales: demostraciones de cómo aplicar RCP

Elementos del Modelo	Aplicación
Teorías	Taxonomía de Bloom: nivel conocimiento EAA: para este ejemplo funciona el aprendizaje basado en la práctica, sobre todo la manipulación

En este caso las competencias que se espera desarrollar son:

- ☞ **Conceptuales:** saber cuáles son las técnicas de RCP
- ☞ **Procedimentales:** poder aplicar adecuadamente las técnicas de RCP
- ☞ **Actitudinales:** al tener una vida en peligro, querer aplicar una RCP

Actividad

Ahora es su turno. Estudie el caso que se le plantea y planifique un curso, siguiendo el modelo propuesto.

Caso:

La Tortilla Feliz es una compañía que se dedica a la venta de comida rápida, sin embargo, luego de efectuar una auditoría de buenas prácticas de manufactura (BPM) se descubrió que los empleados de la cocina no conocen algunas normas de higiene como: lavado adecuado de manos y uñas. Lo anterior, como es de suponerse, representa un riesgo grande para la salud de los comensales y de ellos mismos.

La administración decidió, luego del informe recibido, contratarlo a usted como facilitador; es necesario que los empleados conozcan técnicas de BPM. ¿Cómo planificaría usted el curso?, ¿de qué forma haría saber a los empleados la importancia de las BPM para generar esa motivación intrínseca?, ¿qué recursos considera son los más adecuados para que aprendan rápido?

Elementos del Modelo	Aplicación
Objetivo deseado	
Desempeño actual	
Objetivo común	
Motivación intrínseca	
Contenido	
Metodología	
Recursos	
Herramientas	
Apoyos	
Teorías	
Competencias esperadas	<p>Conceptuales</p> <p>Procedimentales</p> <p>Actitudinales</p>

Entorno

Como se mencionaba en el Capítulo II el entorno involucra el lugar de estudio y el ambiente social y laboral de un empleado. Ambos casos deben de ser considerados al momento de impartir una formación.

A continuación se ampliarán aquellos aspectos que no han sido abordados en los capítulos anteriores.

- **Las jornadas de trabajo**

La Constitución Política de la República y el Código de Trabajo de Guatemala, establecen dos tipos de jornada de trabajo: la ordinaria que puede ser diurna, nocturna o mixta y la extraordinaria que es aquella en la que se labora fuera de los límites establecidos para la ordinaria; también estipula que hay ciertos empleados llamados de confianza que no están sujetos a las jornadas ordinarias de trabajo.

- La Jornada Ordinaria Diurna es aquella comprendida entre las 06:00 y las 18:00 horas, no debe ser mayor de 8 horas diarias de trabajo efectivo ni de 44 a la semana.
- Jornada Ordinaria Nocturna es la que comprende de las 18:00 horas de un día a las 06:00 horas del día siguiente, no puede ser mayor a 6 horas diarias de trabajo efectivo ni de 36 a la semana.
- Jornada Ordinaria Mixta se refiere a aquella que abarca parte de la diurna y parte de la nocturna, no puede exceder más de 4 horas de la nocturna y en total debe hacer 7 horas efectivas de trabajo y un máximo de 42 a la semana.

Finalmente, se hace referencia al hecho de que la jornada ordinaria y extraordinaria no pueden exceder un total de 12 horas diarias, salvo ciertas excepciones. Durante este tiempo el empleado

está a disposición del patrono, según lo estipulado en el Contrato Individual de Trabajo y lo que razonablemente se establezca internamente para beneficio de la organización.

En la capacitación este hecho es importante por dos razones básicas:

- La misma se llevará a cabo durante la jornada de trabajo o fuera de la ella, y qué nivel de cansancio físico y mental puede tener un empleado luego de un día de trabajo de ocho horas, si bien le fue.
- Qué otras obligaciones o compromisos previamente adquiridos tiene el adulto fuera del contexto laboral: estudios, grupos, deporte, pasatiempos, religión, familia, etc. y cómo le afectará el hecho de quitarles tiempo para dedicarlo a una capacitación.

Actividad

Ver en Youtube el video de [Tiempos Modernos](#). Seguidamente reflexionar sobre:
¿Cómo les daría un curso de formación a estos empleados luego de su jornada laboral?

La respuesta a las reflexiones anteriores recae en la motivación intrínseca. Si la misma es lo suficientemente poderosa, creará el aprestamiento para el proceso de aprendizaje y el deseo de asistir: verá un por qué hacerlo. Por otro lado, las actividades también deben ser motivadoras, variadas y apegadas a la realidad para que se siga fomentando ese deseo interno por aprender. También los períodos de formación se tendrán que ajustar al nivel de cansancio físico y mental, al igual que a las actividades o compromisos adicionales al laboral.

- **Aspectos legales laborales**

El Código de Trabajo no contempla ninguna imposición para dar capacitación dentro de las organizaciones, pero tampoco regula lo contrario; sin embargo, si establece que el empleado debe acatar las disposiciones que el empleador le imponga con la finalidad de llevar a cabo de una forma más efectiva el trabajo. Ante ello, la Inspección General de Trabajo recomienda que las

capacitaciones sean compartidas en tiempo ya que es un beneficio de doble vía, ahora si la misma va a ser impartida en el horario en el que el trabajador permanece a disposición del empleador, éste lo puede obligar a que asista a la misma.

Como se ha citado anteriormente, lo importante es tomar en cuenta la individualidad de los empleados y la significancia que la capacitación pueda tener en el desarrollo de sus vidas profesionales, laborales y personales. Si no están motivados y no le ven significado, lo más probable es que asistan obligados o no lo hagan, por lo tanto no se conseguirá el objetivo de la misma.

Para una buena formación, se requiere considerar la individualidad de cada empleado

- **Lugar**

Como se mencionó en el Capítulo II, el adulto gusta de seleccionar donde aprenderá, aunque esto no siempre es posible en una capacitación laboral; sin embargo, en la medida de lo posible se pueden hacer los ajustes necesarios, el facilitador puede utilizar su astucia y tomarlos en cuenta en aspectos como: distribución de mesas y sillas, orientación de pantalla o simuladores, apertura de vidrios o aire acondicionado, etc. Lo anterior estimulará el hecho de que se sientan tomados en cuenta sobre el lugar donde la formación se llevará a cabo.

Por otro lado, en algunas ocasiones el proceso de aprendizaje se realiza en lugares poco adecuados debido a la falta de recursos o de interés por parte de las organizaciones o del facilitador mismo, provocando con ello una barrera en el aprestamiento. Esta es una variable que debe ser solventada y tomar en cuenta las condiciones mínimas esperadas:

El lugar para llevar a cabo una formación debe ser agradable y ajustarse a los objetivos del curso

- Seguridad
- Condiciones climáticas adecuadas (ventilación, luz, etc.)
- Parqueo de ser necesario
- Aislado de interrupciones

- Agradable y con individualidad
- Mesas de trabajo para aprendizaje basado en la práctica
- Internet, cañonera, teléfono, sonido, etc. si se requiere como recursos de apoyo

Si la institución no cuenta con los recursos económicos para la creación de un lugar así, puede acudir a centros especializados que cuentan con los mismos; tal el caso de INTECAP, KINAL, Hoteles, Colegios Profesionales, Asociaciones, entre otros.

Indicadores de logro y evaluación

Una afirmación aceptada en el mundo empresarial es: “Si no se puede medir no se sabe si se alcanzó la meta”, sin caer en una afirmación conductista, la administración requiere de indicadores o referencias numéricas que vayan describiendo los avances de cualquier proyecto que se implementa.

Existen muchas formas para saber si una formación fue exitosa

Al respecto, Kaplan y Norton (1992) proponen una forma integral de medir los objetivos estratégicos de la institución a la cual llaman *Balanced Scorecard*; el BSC mide elementos financieros, del cliente, de procesos y mejora. Si se parte del hecho que la capacitación permite la mejora y resolución de algún problema, los cambios pueden ser medidos a través de los distintos sistemas informáticos de la organización. Sin embargo, existen otras formas de poder ver si se alcanzaron los objetivos:

- ☞ Estrechamiento de la brecha que dio origen a la capacitación: mejoró el desempeño, se corrigieron los errores en un proceso, hay optimización de los recursos, reducción de errores, mejora de clima, reducción de quejas del cliente interno y externo, incremento de productividad, se alcanzó el objetivo, etc. Sin embargo, esta evaluación no siempre es evidente inmediatamente ya que los resultados pueden verse a un mediano plazo, por ello como se hacía ver en el Capítulo III, el programa de capacitación general debe llevar el plazo en el que se espera ver resultados.

- ☞ Retroalimentación por parte de los colaboradores: esa es una autoevaluación en la cual ellos refieren su percepción en cuanto a si se llenaron o no los objetivos de una capacitación. Ejemplo: al finalizar la misma se le puede pasar una hoja para que llene con las siguientes preguntas:

Conteste la siguiente autoevaluación, marque con una "X" la casilla que corresponde según su percepción, debe ser lo más honesto que pueda:				
Item	Poco-Nada 1	2	3	Siempre-Mucho 4
Puse atención durante el desarrollo del curso				
Realicé las actividades que me indicaron a conciencia				
Contribuí en forma activa al desarrollo del curso				
Me siento capacitado para operar adecuadamente la maquinaria				

- ☞ Utiliza los conocimientos adquiridos en su quehacer profesional y laboral: tanto los empleados como los jefes inmediatos perciben a simple inspección si mejoró o cambió la conducta. El problema de este método de evaluación es que puede ser subjetivo, razón por la cual siempre la Gerencia solicitará indicadores numéricos y no cualitativos; pero esto puede ser superado a través de las rúbricas (Ver evaluación por competencias).
- ☞ Demostrar el uso efectivo de los conocimientos adquiridos: pueden estos empleados contestar o evidenciar que lo aprendido ahora sirve para facilitarles el trabajo: hacen alguna propuesta de mejora. Esta evaluación dependerá del nivel al cual se impartió la capacitación, según la Taxonomía de Bloom.
- ☞ Rúbricas de evaluación por competencias: como se ha mencionado, las competencias constan de tres elementos (conocimientos, habilidades y actitudes) que pueden ser

medidas cualitativamente delimitando criterios y estableciendo estándares asociados a los objetivos del curso. También es posible agregarle un valor numérico, ejemplo:

Competencia	Avanzado 5	Intermedio 3	Inicial 1
Capacidad para identificar los problemas (Conocimiento)	Conoce exactamente cuál es el problema y su solución	Casi siempre reconoce el problema y su solución	En pocas ocasiones reconoce los posibles problemas
Capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos a la práctica (Procedimiento)	Evidencia que puede poner en práctica lo aprendido, solucionando problemas	En algunas ocasiones soluciona problemas	Rara vez puede solucionar un problema
Capacidad para tomar decisiones (Actitud)	Manifiesta seguridad para tomar decisiones relacionadas con el tema estudiado	En ocasiones demuestra inseguridad para tomar decisiones relacionadas con el tema estudiado	No denota seguridad para tomar decisiones relacionadas con el tema estudiado

Pese a lo expuesto hay otra variable que debe considerarse, y es que la evaluación tiene que ir acorde al nivel en el cual se diseñó la estrategia; es decir no se podría evaluar la optimización si se enseñó su uso (conocimiento). Por ello el objetivo, teoría de aprendizaje, necesidades, estrategias, recursos, apoyos, evaluaciones, necesidades, etc. están entrelazados y son complementarios; no comprender y aplicar esto puede repercutir en un fracaso para el proceso de aprendizaje.

El proceso de evaluación, tiene que ir acorde a la estrategia del curso

Finalmente, es importante agregar que el proceso de evaluación no debe ser exclusivo de la parte final del curso o bien de un mediano o corto plazo. La misma necesita ser continua (durante todo el proceso) y esto no significa poner exámenes cada hora, calificaciones numéricas o etiquetando empleados; más bien hace alusión a la orientación y formación. En este sentido, puede tener varias finalidades:

- Diagnóstica: para establecer cómo está el conocimiento previo.

- **Formativa:** ayudar a aprender, corregir errores, discutir resolución de casos con compañeros, retroalimentar antes que finalice el curso.
- **Formal:** la tradicional de exámenes, cuestionarios, trabajos en grupo, etc.
- **Sumativa:** acumular puntos.

Verbigracia:

Tipo de Evaluación	Nivel	Ejemplo
Primeras impresiones	Solicitar información de las diferencias que dieron origen a las brechas En el curso iniciar haciendo preguntas informales Simulación diagnóstica	¿Cuál cree que es el objetivo de la capacitación? ¿Qué espera de ella? ¿Cuál es su objetivo al venir a esta capacitación y por qué?
Evaluaciones informales	A lo largo del curso hacer preguntas y evaluar las reacciones Exponer situaciones y solicitar intervenciones	¿Usted qué cree de eso? ¿Qué opina sobre? ¿Considera que funcionará?
Evaluación formativa	Pruebas cortas que sean acordes a los EAA Dar <i>feedback</i> Debates Simulaciones Análisis de situaciones	Pase y pruebe usted Muéstrenos como se hace Póngale usted ¿Si falla qué hace?
Autoevaluación	Cuestionarios cortos de 3 ó 4 preguntas que hagan al empleado reflexionar sobre su rendimiento en el curso	¿Cómo se siente en este momento para resolver? ¿Cree que es capaz de?
Evaluación formal	Exámenes, presentaciones Nota	Cuestionario

Tipo de Evaluación	Nivel	Ejemplo
Evaluación empresarial	Determinar si la brecha que dio origen a la capacitación efectivamente se cerró	Rúbrica, BSC, Evaluación del Desempeño, Clima Organizacional

Por tanto, el modelo propone una evaluación que va desde un principio considerando las brechas, el análisis previo de la capacitación, los principios del empleado en situación del aprendizaje y los objetivos del curso; pasando por las fases de diagnóstico, formación y examen durante el curso; hasta el establecimiento de la efectividad de la formación, sin pasar por alto la autoevaluación.

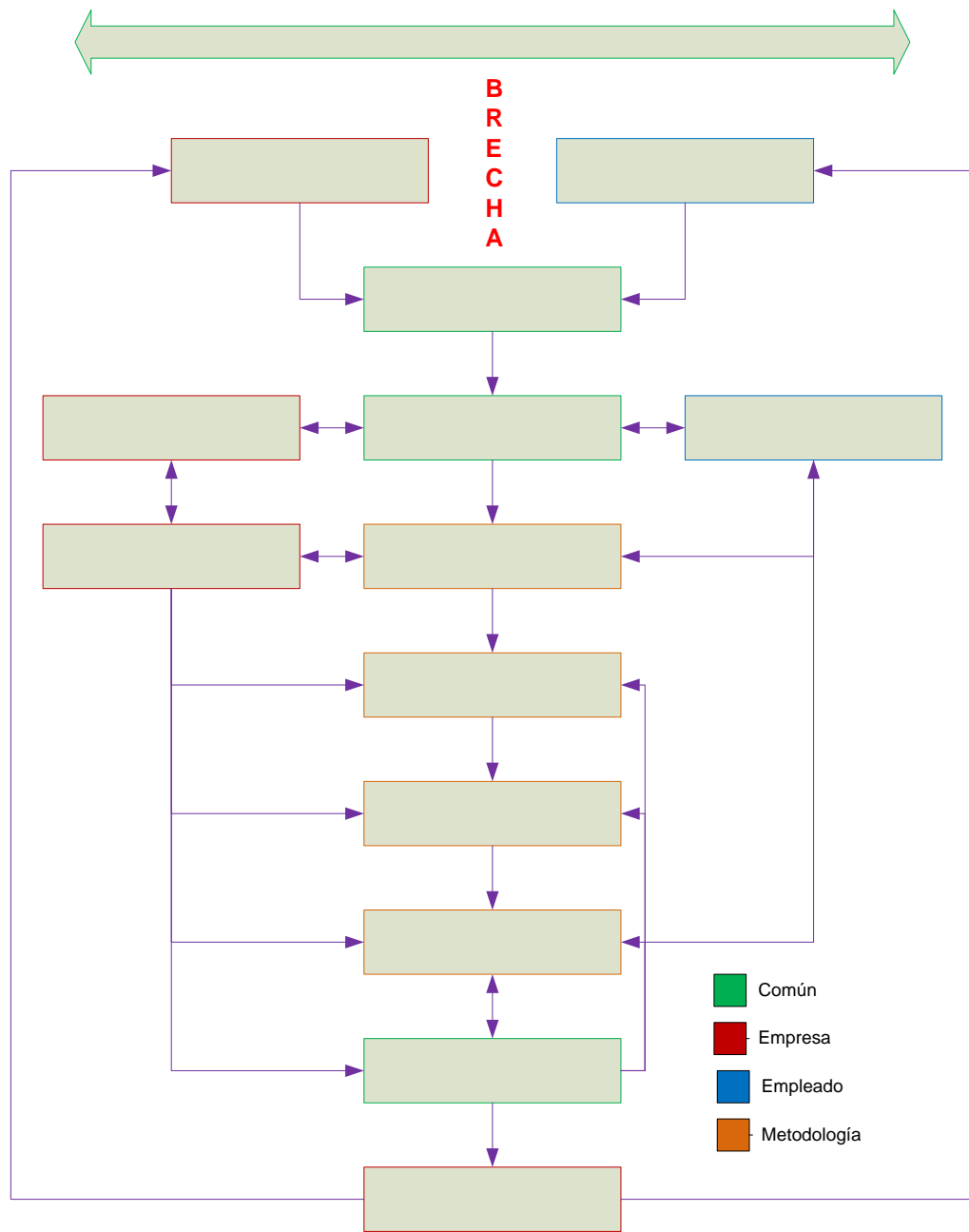
Finalmente si la capacitación fue efectiva, establecer posibles nuevas brechas para repetir el ciclo y mantener una permanente formación dentro de la organización. Si por el contrario no fue efectiva, volver a los pasos y establecer la falla para corregirla.

Si las instituciones y los formadores tomaran en cuenta modelos de este tipo, establecerían con mayor facilidad la importancia de la capacitación y la erogación de recursos se vería realmente como una inversión y no como un gasto.

En cuanto a los tutores sus intervenciones serían más asertivas, generando por ende satisfacción personal y con ello autorrealización. Mientras que los empleados verían la aplicabilidad a corto plazo de su aprendizaje, mismo que resolvería necesidades reales, por lo que se verían beneficiados de forma directa.

Actividad

Llene los espacios en blanco con los elementos del modelo propuesto.



Cuando el objetivo de la organización es diferente al desempeño actual del empleado, da como resultado la necesidad de una capacitación.

Esta tiene un objetivo común entre la empresa y el colaborador por lo que da significado al aprendizaje mediante motivaciones intrínsecas.

Para llevarla a cabo se debe seguir un método por parte del instructor: Análisis previo; definición de contenidos; recursos, medios, herramientas y apoyos a utilizar para transmitir de mejor forma el contenido, y evaluación que debe ser un proceso constante y global de los elementos anteriores.

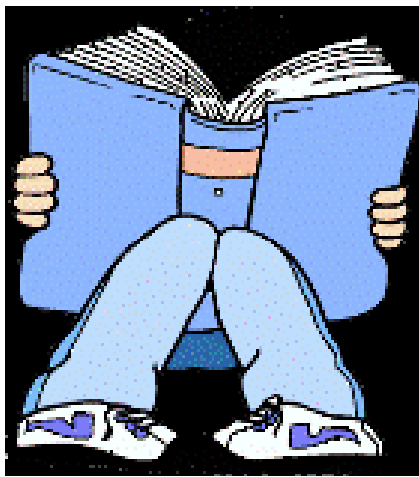
Los recursos, medios, herramientas y apoyos también son usados por el empleado como medio de soporte para asimilar de mejor forma el contenido.

Lo anterior da como resultados el cierre de la brecha existente que dio origen a la capacitación y el ciclo se repite para una formación constante, optimizando así el proceso general de desempeño.

El instructor debe considerar que tanto el método como el entorno deben seguir principios andragógicos.



Capítulo V



Recursos

*En este capítulo encontrará
una serie de recursos que
podrá utilizar en sus
capacitaciones*

“Los hombres aprenden mientras enseñan”

Séneca (2 A.C. – 65 D.C. filósofo romano)

Tomado de frases.org

Recursos

Como se mencionaba en el capítulo anterior, los recursos son todos los materiales que refuerzan el aprendizaje. En otras palabras son una serie de canales mediadores entre el contenido, tutor y estudiantes que facilitan el aprendizaje; permiten hacer una presentación y procesamiento de la información de una forma variada, estimulante, motivadora y apegada a una diversidad de estilos de aprendizaje: por esto es importante hacer uso constante de ellos.

Los recursos son canales de mediación entre contenido, facilitador y empleado

Clasificación

Los recursos suelen clasificarse en:

- ☞ **Manipulativos:** cualquier material u objeto real que un estudiante puede palpar para ver y experimentar
- ☞ **Impresos:** aquel material que se edita e imprime, debe tener un formato atractivo y estar construido en un lenguaje claro y preciso para que su objetivo se cumpla
- ☞ **Audiovisuales:** grabaciones o imágenes que pueden estar solas o combinadas y que hacen uso de los sentidos de la vista y el oído
- ☞ **Informáticos:** toda la información que recibe un tratamiento automático, utilizando para tal efecto sistemas de computación y electrónica, actualmente con los avances de esta ciencia se puede interactuar con la información
- ☞ **Humanos:** se refiere a todas aquellas personas que pueden aportar o facilitar algo para el aprendizaje

Características de los recursos

- ➡ Deben tener un propósito definido
- ➡ Que realmente sean útiles
- ➡ De fácil aplicación y comprensión

Es importante que respondan a las siguientes preguntas antes de escogerlos:

- ¿Cuál es el curso?
- ¿Qué temas se deben desarrollar?
- ¿A quiénes va dirigido?
- ¿Tienen conocimientos previos para usarlos? (sobre todo los informáticos)
- ¿Con cuánto tiempo se cuenta?
- ¿Cuál es el objetivo o competencias que se pretende alcanzar?
- ¿Qué estrategia y método se utilizará?
- ¿En que clasificación de aprendizaje se trabajarán los objetivos? (se recomienda la Taxonomía de Bloom)

 **Nota**

Existe una adaptación de la Taxonomía de Bloom exclusiva de la era digital desarrollada por el Doctor Churches, para consultar ingresar [AQUÍ](#).

Es un hecho que los empleados aprenden de mejor forma “si hacen, practican, simulan, debaten, analizan, entrevistan a expertos, etc.” Es decir, son activos en el proceso; sin embargo, estas acciones pueden ir reforzadas por más canales mediadores. Por esa razón, a continuación se presenta una explicación de algunos de ellos que se apegan a los entornos de aprendizaje abiertos propuestos en el modelo de Capítulo IV.

Antes de escoger un recurso hay que asegurarse de que los colaboradores pueden sacarle provecho

- **Simuladores**

Son aparatos, generalmente virtuales, que reproducen una realidad y dan la misma sensación y emociones que esta. Se pueden utilizar bien para capacitar en la conducción de aviones, trenes, vehículos, etc. Sin embargo, no se queda solamente ahí, existen simuladores para cuidar bebés, abrir un negocio, tocar una sinfonía, entre otros.

Algunos de estos simuladores suelen ser sencillos, como *software* que se puede descargar de una página en internet o sumamente complejos con reproducción hidráulica de las sensaciones físicas.

Ejemplo: si en una empresa maquiladora se pretende enseñar a las mujeres (futuras madres) como deben cuidar de los bebés, se puede utilizar las siguientes propuestas de simulación:



Fig. 11 Un bebé caro. Fuente: http://www.arquitectura.com.ar/wp-content/uploads/2009/08/baby_picture_photo_2-300x276.jpg

- ↘ **Cuida al bebé:** http://www.juegosarea.com/cuida_del_bebe.html (*software*)
- ↘ **Yotaro:** <http://tecnolatino.com/yotaro-un-simulador-de-bebe/> (bebé proyectado por cámara)
- ↘ **Bebé glotón:** <http://www.dalealplay.com/informaciondecontenido.php?con=332435> (muñeco que simula la lactancia materna)
- ↘ **Adopción de bebés electrónicos:**
- ↘ <http://www.aprofam.org.gt/educacion/programas/adopciones-de-bebes/> (bebés electrónicos)

Estos simuladores transportan al usuario a lo que sería en realidad cuidar de un bebé, por lo tanto, no será necesario que una mujer quede embarazada y tenga un niño para saber qué debe darle.

En algunos casos como en la conducción de avión, es importante primero la formación en un simulador de vuelo para luego pasar a la realidad.

- **Internet**

La vida moderna ha traído una serie de comodidades, pero de igual forma, de adversidades; una de las principales es el tiempo, transportarse de un lugar a otro puede requerir en ocasiones más de una hora, mismo que podría ser utilizado para otras actividades.

Por otro lado, la globalización supone que la única frontera existente en el mundo es aquella que las empresas se impongan, razón por la cual viajar de un país a otro debe ser algo tan común para los empleados.

Las variables anteriores plantean la necesidad de que la capacitación utilice recursos asincrónicos y no presenciales, es ahí donde la informática a través del internet tiene un eco, algunos de estos pueden ser:

- Foros

Son recursos educativos asincrónicos que permiten a un grupo de personas discutir sobre un tema en común, conjuntamente y con el aporte de todos se construye un aprendizaje colaborativo; pueden ser utilizados como complemento de otros. Ejemplo: una lectura, película, documental, etc. que luego será discutida de forma guiada para ampliar el tema en común.

Varias plataformas de las “Universidades” proveen de este apoyo didáctico. Sin embargo, en la red se proporciona espacios libres y gratuitos para crearlos: www.creatuforo.com

Verbigracia: una empresa de telecomunicaciones, necesita capacitar a sus ejecutivos en el manejo adecuado de personal, los mismos se encuentran viajando constantemente, por lo que se les pide que vean la película “*12 O’Clock con Gregory Peck*” y luego se les hace una serie de preguntas

en un foro virtual. Se asigna a un moderador y seguidamente se sintetizan las conclusiones, esta modalidad se conoce como “Cine Fórum”.

- *Chats*

Es un término anglosajón y se utiliza para denominar a una conversación *online* (en tiempo real) entre dos o más personas, aunque no es presencial. Se produce a través de textos escritos, aunque también se pueden utilizar la voz y el video (*Messenger, Gmail, Skype*, entre otros).

Los foros, chats, videoconferencias, wikis, blogs, etc. son algunos de los apoyos que proporciona la WEB

La diferencia con otras formas de comunicación a través de Internet, como por ejemplo el *mail* (correo electrónico), es que en éste la interacción no es en forma simultánea mientras que en el *chat* sí, lo cual constituye una de sus características fundamentales.

En educación puede ser utilizado para aclarar dudas en línea, hacer consultas, discutir un tema, coordinar actividades y otras. Es importante que se establezcan ciertas normas con la finalidad de obtener el máximo provecho de la herramienta:

- Establecer roles; es decir nombrar un moderador, asistentes y participantes
- Establecer un tema que requiera ser aclarado o profundizado
- Hacer la invitación a los participantes estableciendo el día y la hora, preferiblemente poner dos opciones para que puedan participar en uno u otro (principio de Andragogía)
- Los aportes deben ser orientados al tema a tratar y no divagar (no es un *chat* social), es válida la aplicación de la [Rúbrica Tigre](#)
- Establecer una rúbrica de evaluación si fuera el caso

- Otros recursos

A través de internet, se puede hacer uso de otros recursos como:

- ☞ **Videoconferencias:** es la comunicación simultánea bidireccional de audio y vídeo, permitiendo mantener reuniones con grupos de personas situadas en lugares alejados entre sí.
- ☞ **Portales:** llamados también aulas virtuales y tienen como característica trascender los muros de una universidad, la distancia, la geografía y el tiempo. El objetivo es ofrecer al usuario, de forma fácil e integrada, el acceso a una serie de recursos y de servicios, entre los que suelen encontrarse buscadores, foros, documentos, aplicaciones y otros.
- ☞ **Wikis:** significa rápido, son páginas para la construcción del conocimiento de forma colaborativa; es decir que cada uno aporta, según sus destrezas y conocimientos que posee, una parte.
- ☞ **Blogs:** un sitio *Web* periódicamente actualizado que recopila cronológicamente texto o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente.

- **Mapas conceptuales**

Es una técnica que permite organizar, interrelacionar y fijar el conocimiento. Fomenta la reflexión, el análisis y la creatividad; no debe ser considerado como un recurso único sino como complemento de otros. Puede ser utilizado para generar las conclusiones de un contenido estudiado. Ejemplo: luego de dar una capacitación sobre las técnicas más adecuadas en el uso de recursos hídricos, se le solicita a los trabajadores que elaboren un mapa conceptual que englobe las principales conclusiones a las que se llegó, para tal efecto deben incluir: tipos de recurso, técnicas de mantenimiento, personal necesario y tiempos de implementación.

 **Actividad**

Para ampliar el tema ingresar a la monografía [¿Qué son los mapas conceptuales?](#) o al artículo [Mapas Conceptuales](#)

¿Cómo se ve un mapa conceptual?

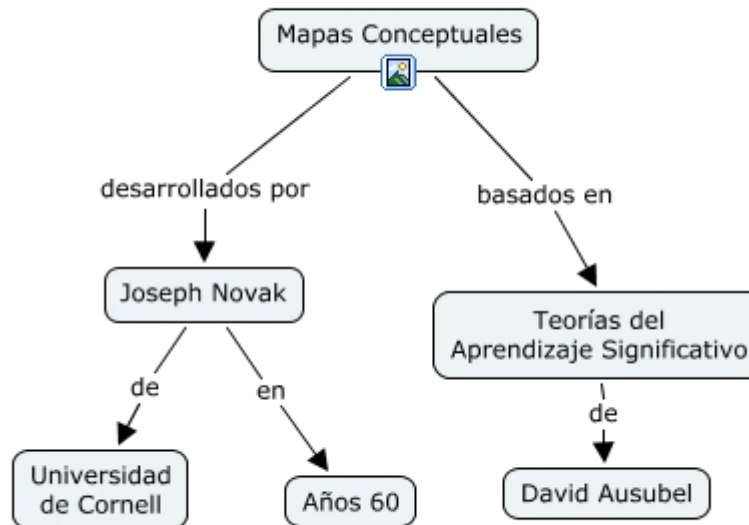


Fig. 12 Mapa conceptual. Fuente:

http://www.iered.org/archivos/Proyecto_Red-CTS/Seminario/2006-08-23_Ejemplos-Mapas/Mapas-Conceptuales/2006-08-22_Mapas-Conceptuales-Origen_v01.html

- **Mapas mentales**

El cerebro humano trabaja de forma compleja (redes de ideas), sus pensamientos no son lineales exclusivamente, más bien se elaboran por asociaciones. Por lo tanto, los mapas mentales son representaciones gráficas de la asociación de ideas que se formulan en el cerebro.

Los mapas mentales sirven para:

- Estimular la memoria
- Consolidar los procesos estudiados
- Visualizar escenarios complejos
- Tomar notas
- Diseñar el contenido de un informe

- Preparar una reunión
- Organizar un plan de trabajo
- Expresar ideas complejas

Actividad

Para ampliar el tema ingresar al artículo [Mapas Mentales](#)

¿Cómo se ve un mapa mental?

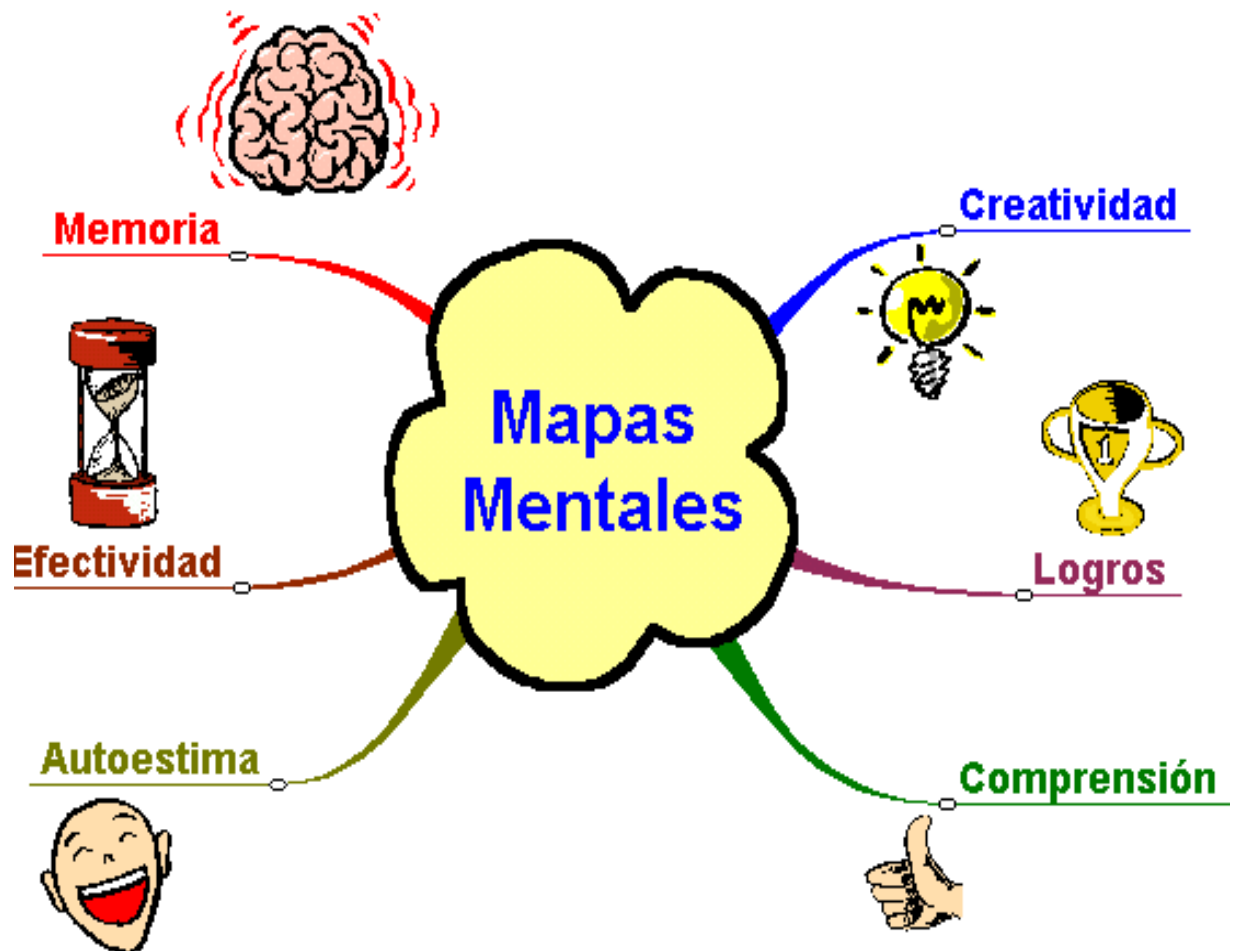


Fig. 13 Mapa mental. Fuente: <http://www.facmed.unam.mx/emc/computo/mapas/mapamental8.gif>

- **Estudio de casos**

Es la descripción de un evento o problema, suele utilizar un estilo narrativo que incluye antecedentes del caso para apoyar la información; puede ser una situación ficticia o real, en el caso de ser supuesta debe contener hechos que la hagan asemejarse lo más posible a la realidad.

Luego de la narración o exposición de la situación, se hace una serie de preguntas dirigidas para estimular la reflexión y el análisis. Seguidamente se solicita que el mismo sea expuesto de una forma creativa (pueden usar mapas, dramatizaciones, ensayo, video, etc.) y se crea una discusión grupal para enriquecer más el aprendizaje.

Ventajas:

- Lleva al estudiante cerca de la realidad
- Estimula el descubrimiento, intercambio de ideas y la creatividad
- Favorece los procesos analíticos
- Los gerentes pueden solucionar situaciones hipotéticas que luego llevan a la realidad

Desventajas:

- Se sitúa en un hecho concreto y no en una globalidad de situaciones
- Si no está bien formulado puede no crear el impacto de semejanza con la realidad
- Puede contener mucha información y lo hace aburrido

Ejemplo:



Carlos es un mesero que cuenta con tres años de laborar para el restaurante “La Torata”, como el mismo está en crecimiento se ha decidido promoverlo al cargo de Capitán de restaurante.

Fig. 14 Mesero. Fuente: <http://www.padreshispanos.com/photos/uncategorized/2007/08/13/mesero.jpg>

1. ¿Considera usted necesario que Carlos inicie un proceso de inducción, si ya es un empleado antiguo y conoce bien los procedimientos de operación de la empresa?
2. ¿Será preciso únicamente una inducción al nuevo puesto de trabajo?
3. ¿Considera que el método de promoverlo por llevar mucho tiempo en la empresa es adecuado?
4. ¿Qué riesgos puede correr la empresa al hacer una selección interna utilizando el método descrito?

Actividad

Elabore un caso que se ajuste a una problemática que está viviendo o vivió en una empresa.



- **Dramatizaciones**

En ocasiones se considera como un estudio de caso; a unos capacitandos se les asigna un papel determinado sobre una situación o problema y otros actúan como observadores. Un buen ejemplo de dramatización es el psicodrama.

Jacob Leví Moreno⁷ lo definió como "un método para sondear a fondo la verdad del alma a través de la acción". Agrega que el hombre vive, trabaja, aprende, juega y se divierte en grupos; y el psicodrama es un método para coordinar a estos a través de la acción, creado a partir de y para los grupos humanos.

Características:

- ☞ **Espontaneidad:** es la capacidad de respuesta libre, personal y adecuada ante las situaciones que se presentan en la vida.
- ☞ **Roles:** a través de estos una persona actúa con otros con características que pueden ser más o menos flexibles o rígidas, de mayor o menor espontaneidad y posibilidad de cambio y adaptación a diversas situaciones y personas.
- ☞ **Acción – cuerpo:** amplía el uso del lenguaje verbal para una comunicación total.

Técnica del Psicodrama:

- ☞ **Cambio de roles:** se pide a los participantes que realicen un rol diferente al que comúnmente desarrollan: jefe-empleado, hombre-mujer.

💡 *Reflexión:*

Es más fácil representar un papel que exponer los problemas propios...

- ☞ **Soliloquio:** es un monólogo.

☞ **Doblaje:** imitación de la forma o la situación estudiada.

☞ **Proyección a futuro:** cómo sería esta misma situación o problema si se sigue dando.

- ☞ **Mecánica ideal:** cómo funcionaría bien.

Ejemplo: si el jefe fuera amable ¿cómo reaccionarían las personas a su cargo?, es ideal para una capacitación sobre liderazgo.

⁷ Jacob Leví Moreno (1889 – 1974) psiquiatra y educador; nació en Rumania, creció en Austria y se radica finalmente en Estados Unidos; creó el psicodrama y la sociometría

Etapas del proceso:

- ☞ **Calentamiento:** la fase de instrucción, la preparación del ambiente.
- ☞ **Actuación:** la dramatización.
- ☞ **Compartir:** conjuntamente con los observadores hacer una discusión y ampliar el tema.

Ventajas:

- Acerca a la realidad
- Se espera una clarificación de los problemas
- Se pueden practicar nuevas formas de comportamiento y estimar sus consecuencias
- Se entienden los efectos de actuar de determinada forma
- Genera nuevas visiones sobre los problemas
- Puede representar el presente, pasado o futuro

Desventajas:

- Que no se tome en serio la actividad
- Se distorsiona el ejercicio con datos o actuaciones irrelevantes
- Puede haber resistencia

Ejemplo:

El tutor puede poner la siguiente situación ante un grupo de docentes de una Universidad, mismo que se encuentran en capacitación:

La educación superior actual demanda romper una serie de paradigmas. Los docentes deben ser tutores del aprendizaje y no transmisores del conocimiento. La meta es que los alumnos aprendan a aprender: formar criterio y que sean capaces de autogestionarse.

4. ¿Qué preguntas formularía al grupo para el cierre?

A.

B.

C.

- **Capacitación en el puesto de trabajo**

Toda persona es susceptible de cambiar y hacer las cosas de mejor forma si desarrolla las habilidades para ello. Por eso, muchas veces es necesario que la formación se de en el puesto de trabajo, así se fomentan las competencias necesarias que le ayuden a realizar su función exitosamente.

Entonces, por qué fracasa este tipo de formación:

- El facilitador, regularmente el jefe inmediato, no le dedica el tiempo suficiente
- No hay un compromiso verdadero por enseñar
- El instructor no tiene la formación necesaria, ni la paciencia para hacerlo

Ventajas que tiene la capacitación en el puesto:

- Aplicación inmediata al trabajo
- Desarrollo de habilidades
- Se puede ir evaluando el progreso en el momento
- Se refuerzan los lazos de comunicación y liderazgo si es el jefe inmediato el facilitador

Es necesario que esta capacitación sea planificada a través de sesiones de trabajo, se le debe explicar al empleado la importancia de desarrollar ciertas competencias y cómo ellas le

favorecerán (motivación intrínseca). De la misma forma, hay que tomar en cuenta los conocimientos previos que los empleados tengan, de lo contrario se podría perder el aprestamiento al enseñar algo que ya conocen.

Cuando la capacitación en el puesto se da a empleados de nuevo ingreso, se le llama inducción al puesto

Para la herramienta anterior se pueden utilizar las máquinas de trabajo, *dummies* o modelamiento; cuando el empleado es de nuevo ingreso suele llamársele inducción en el puesto. Ejemplo: que el empleado vea como lo hace su jefe y luego lo debe imitar.

- **Analogías**

Según el diccionario de la Real Academia Española, una semejanza entre cosas distintas recibe el nombre de analogía; es decir, un razonamiento basado en la existencia de atributos semejantes en seres o cosas diferentes.

En este sentido, se puede enseñar utilizando ciertos atributos y se espera que los participantes sean capaces de extrapolar ese conocimiento a otras situaciones que puedan ser similares. Esto apela al desarrollo de cualidades metacognitivas de los trabajadores.



Fig. 15 Analogía. Fuente: <http://www.psychotech.qc.ca/images/reeduc/analogias.jpg>

- **Presentaciones en Power Point**

Es una forma moderna e interactiva de presentar información a través de diapositivas, lo que no hay que olvidar es que es un apoyo, una herramienta, y no el único recurso. Algunos facilitadores han abusado de estas presentaciones por lo que ya no son tan populares, además de la mala praxis didáctica con la misma.

En general no hay que abusar de ningún recurso educativo. Hay que utilizar variedad, y de forma adecuada

Sin embargo, se considera que sigue siendo un recurso valioso si se toma en cuenta:

- Es un apoyo más
- Usar la estética para combinar letras, color e imagen
- No dar la espalda a los capacitandos, menos leer la presentación
- Expresar pocas ideas en cada diapositiva
- No saturar la presentación
- Cuidar la ortografía
- En ocasiones una imagen es más expresiva que muchas palabras
- Letra grande para fácil lectura

Existen otros recursos para desplegar información, por ejemplo: **Prezi**, que es un *software* de fácil uso que crea presentaciones no lineales con diferentes conexiones y zoom a detalles. En el capítulo anterior se recomendó la lectura del blog: Las 100 herramientas digitales para profesores y alumnos.

- **Aprendizaje por computadora**

Como se explicaba anteriormente, recursos como el internet y los simuladores entran en esta categoría, sin embargo, también están el uso de *software* educativo, *e-learning*, *CD Rom* entre muchos más.

- **Pizarrón**

Es una superficie sobre la cual el facilitador puede escribir o exhibir información que va en forma conjunta a una presentación, pueden ser de yeso, marcador o inteligentes.

- ☞ **Yeso:** tradicional de tiza
- ☞ **Marcador:** superficie blanca de melanina
- ☞ **Inteligente:** es una computadora de uso manual con *software* interactivo

Al igual que con otras herramientas, éstas pueden acompañar y combinar el proceso de formación.



Fig. 16 Recursos. Fuente:

http://4.bp.blogspot.com/_cBNomTMKMvs/TU5obRcAY7I/AAAAAAAAADJA/djb9zRHHzHE/s200/recursos_educativos.jpg

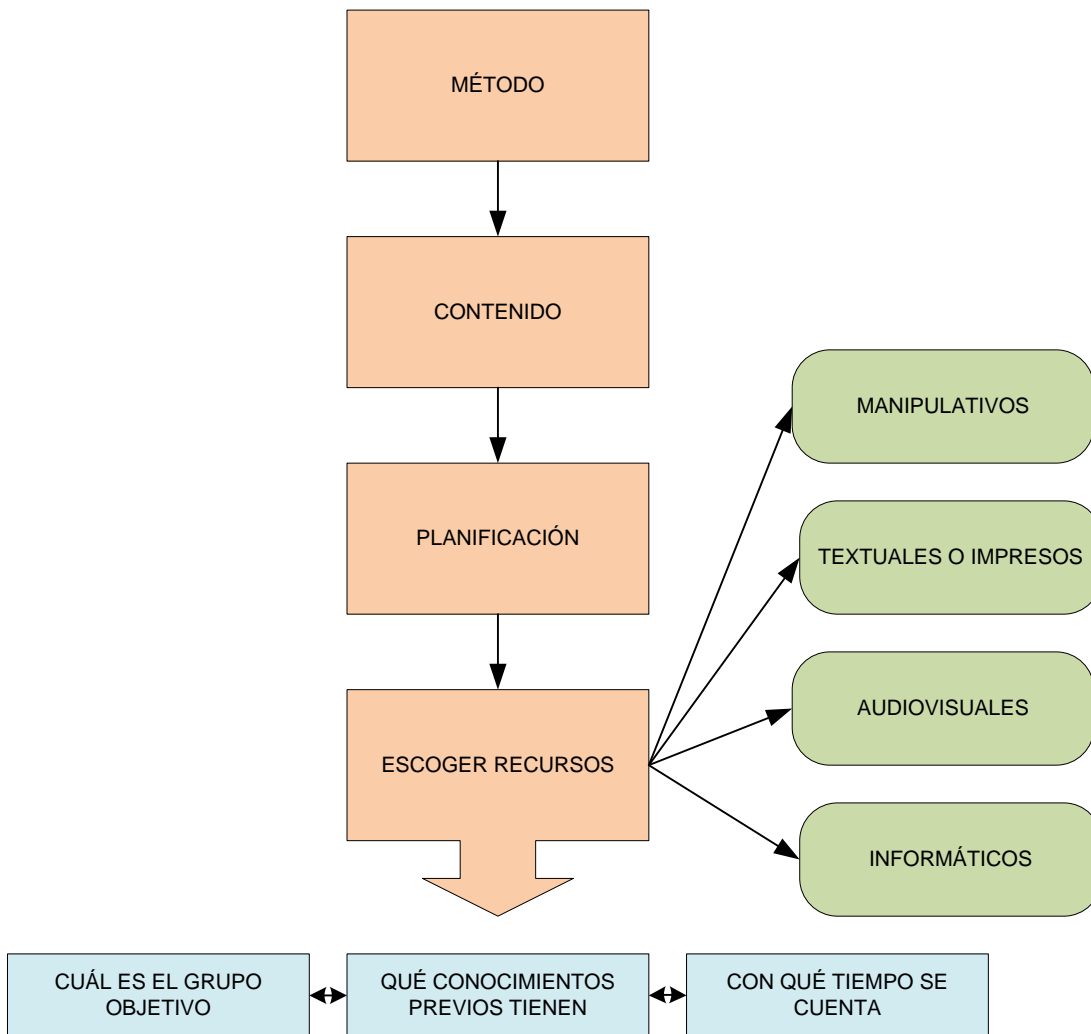
AHORA ES SU TURNO DE PONER EN PRÁCTICA LO APRENDIDO A LO LARGO DEL TEXTO

BUENA SUERTE

Resumen

Regresar al índice. [Aquí](#)

Antes de establecer qué recursos utilizar, se debe considerar el método a seguir, contenido, planificación, tiempo, a quién va dirigido, recursos con los que se cuenta, conocimientos previos de los capacitandos, etc. Solo después de evaluar estos aspectos se escoge el o los recursos más adecuados, idealmente una combinación de ellos.



Bibliografía

Alcalá, A. (1998). *Propuesta de una definición unificadora de andragogía*. Consultado en junio de 2011.

(En Red) Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos14/andragogia/andragogia3.shtml>

Ausubel, D. (1989). *Teoría del aprendizaje significativo*. Consultado en julio de 2011. (En Red)

Disponible en:

<http://www.profesauulosuna.com/data/files/EDUCACION/procesos%20educativos%20e%20interaccion%20pedagogica/TEORIA%20DEL%20APRENDIZAJE%20SIGNIFICATIVO.doc>

Ávila, P. (s.f.). *Modelo Conductista*. Consultado en junio de 2011. (En Red) Disponible en:

<http://es.scribd.com/doc/12359108/Modelo-Conductista>

Bruner, J. (1988). *Aprendizaje por descubrimiento*. Consultado en julio de 2011. (En Red) Disponible

en: http://www.unacar.mx/f_educativas/mfaro03/Bruner.doc

Buzan, P. (s.f.). *Seminario Taller: Mapas Mentales*. Consultado en julio de 2011. (En Red) Disponible

en: <http://www.mapasmentales.org/>

Cabrera, J. (2006). *La Andragogía*. Consultado en junio de 2011. (En Red) Disponible en:

http://www.wikilearning.com/monografia/la_andragogia/15831-2

Carribero, A. (2002). *Formación y capacitación del talento humano*. Consultado en junio de 2011. (En

Red) Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>

Castaño, A. (2008). *Entrenamiento y Capacitación*. Consultado en julio de 2011. (En Red) Disponible

en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/entrenamiento-capacitacion-y-formacion.htm>

- Cebrián, M. (2007). *Enseñanza Virtual para la Innovación Universitaria* (2da Edición). España: Narcea.
- Centro de asesoría pedagógica (s.f.). *¿Qué es un modelo educativo?* Consultado en junio de 2011. (En Red) Disponible en: <http://es.catholic.net/educadorescatolicos/694/2418/articulo.php?id=22081>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8ª ed.). México: Editorial McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.
- Codoñer, M. (2009). *El Manual del Instructor*. Guatemala: Editorial MC.
- Cruz, S. (s.f.). *Sobre la Andragogía*. Consultado en junio de 2011. (En Red) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/sobreandr/sobreandr.shtml>
- Definición.de (s.f.). *Diccionario en línea*. Consultado en junio de 2011. (En Red) Disponible en: <http://definicion.de/>
- Escandón, A. (2011) *¿Por qué capacitación?* Consultado en julio de 2011. (En Red) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/71-para-que-capacitacion.htm>
- Etimologías (s.f.). *Andragogía*. Consultado en junio de 2011. (En Red) Disponible en: <http://etimologias.dechile.net/?andragogi.a>
- Fernández, N. (2001). *Andragogía, su ubicación en la educación continua*. Consultado en junio de 2011. (En Red) Disponible en: <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021123224856.html>
- Fumero, A. (s/f). *Análisis de las teorías de elaboración de Charles Reigeluth*. Consultado en julio 2011. (En Red) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos74/analisis-teoria-elaboracion-charles-reigeluth/analisis-teoria-elaboracion-charles-reigeluth.shtml>

García, A. (s.f.). *Andragogía*. Consultado en junio de 2011. (En Red) Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos10/andra/andra.shtml>

García, J. & Codoñer, M (s.f.). *La paradoja del liderazgo autocrático*. Guatemala: Editorial MC.

García, J. (s.f.). *Aprendizaje por descubrimiento frente al aprendizaje por recepción: la teoría del aprendizaje verbal significativo*. Consultado en junio de 2011. (En Red) Disponible en:

http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/maestria_en_educacion/teo_aprendiz_instruc/documentos/AprDesc.doc

Goldman, K. (2011). *Algunos indicadores que permiten evaluar la gestión de capacitación*. Consultado en junio de 2011. (En Red) Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/indicadores-que-permiten-evaluar-la-gestion-de-la-capacitacion.htm>

Gutiérrez, P. (2006). *Andragogía*. Consultado en junio de 2011. (En Red) Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos25/andragogia/andragogia.shtml>

Infed (s.f.). *Malcolm Knowles, la educación informal para adultos, auto-dirección y la andragogía*. Consultado en julio de 2011. (En Red) Disponible en:

http://translate.google.com.gt/translate?hl=es&langpair=en|es&u=http://www.infed.org/thinkers/elt-knowl.htm&prev=/translate_s%3Fhl%3Des%26q%3DMalcolm%2BKnowles%26tq%3DMalcolm%2BKnowles%26sl%3Des%26tl%3Den

Instituto Tecnológico de Sonora (s.f.). *Tipología de los participantes*. Consultado en julio de 2011. (En Red) Disponible en:

http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa47/imparticion_cursos_capacitacion/p11.htm

Ite (s.f.). *Los recursos en la educación a distancia*. Consultado en julio de 2011. (En Red) Disponible en: http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/90/cd/cursofor/cap_3/cap3a.htm

Mi tecnológico (s.f.). *Capacitación y Desarrollo Conceptos*. Consultado en julio de 2011. (En Red) Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/CapacitacionYDesarrolloRecursosHumanosConceptos>

Mi tecnológico (s.f.). *Antecedentes Evolución Recursos Humanos*. Consultado en julio de 2011. (En Red) Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/AntecedentesEvolucionRecursosHumanos>

Milla, J. (2005). *Cuadros de Costumbres* (6ta. Reimpresión). Guatemala: Piedra Santa.

Mondy, W. & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9 ed.). México: Pearson Educación.

Morales, O. (2009). *Ser profesor, una mirada al alumno*. Guatemala: URL.

Olivo, J. (2007). *Andragogía: Un necesario pertinente enfoque en la Capacitación*. Consultado en junio de 2011. (En Red) Disponible en: <http://www.atinachile.cl/content/view/29909/ANDRAGOGIA-Un-necesario-y-pertinente-enfoque-en-la-Capacitacion.html>

Pinto, R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. México: McGraw-Hill.

Prado, M. (2011). Las otras vías al conocimiento. *Revista D*, 263, 18-21.

Ramírez, G.; Flores, A.; Rosado, S. & Acosta, R. (s.f.). *La Andragogía*. Consultado en junio de 2011. (En Red) Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/andra/andra.shtml>

- Real Academia Española (s.f.). *Diccionario en línea* (23ª Ed.). Consultado en junio de 2011. (En Red)
Disponible en: <http://www.rae.es/rae.html>
- Reigeluth, C. (2000). *Diseño de la instrucción. Teorías y modelos: un nuevo paradigma de la teoría de la instrucción*. España: Santillana.
- Sanhueza, G. (2001). *Constructivismo*. Consultado en junio de 2011. (En Red) Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos11/constru/constru.shtml>
- Seminario Reina Valera (s.f.). *Conducción de grupos*. Consultado en julio de 2011. (En Red) Disponible en: <http://seminarioabierto.com/pulpito13.htm>
- Siras, T. (2007). *Inicia uso de pizarra inteligente*. Consultado en julio de 2011. (En Red) Disponible en:
<http://archivo.elnuevodiario.com.ni/2007/05/10/nacionales/48358>
- Smith, J. & Delahaye, B. (1991). *El ABC de la capacitación práctica*. México; McGraw Hill.
- Solaas, H. (s.f.). *Educación, capacitación y entrenamiento*. Consultado en julio de 2011. (En Red)
Disponible en: <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7027.htm>
- Sosa, M. (2006). *Capacitación y Entrenamiento*. Consultado en julio de 2011. (En Red) Disponible en:
http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-capacitacion_y_entrenamiento/15225-34
- Tobón, M. (2007). *Diseño Instruccional en un entorno de aprendizaje abierto*. Tesis inédita, Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.
- Valenzuela, A. (2003). *Manual de derecho laboral*. Guatemala: Editorial Sur, S. A.

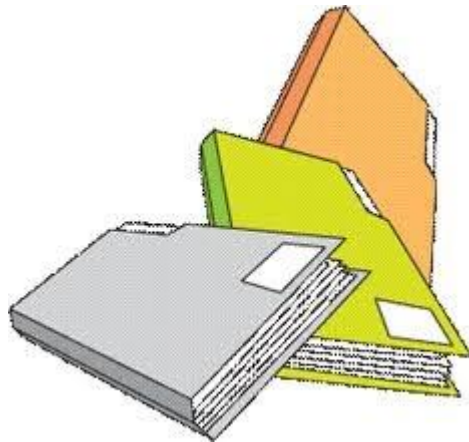
Valle, I. (2005). *Competencias laborales: Una alternativa de desarrollo organizacional*. Consultado en julio de 2011. (En Red) Disponible en: <http://www.mailxmail.com/cursos-competencias-laborales-alternativa-desarrollo-organizacional>

Yturalde, E. (s.f.). *Andragogía*. Consultado en Junio de 2011. (En Red) Disponible en: <http://www.andragogia.org/>

Nota: se utilizó el sitio de imágenes de google para bajar imágenes

Regresar al índice. [Aquí](#)

Anexos



Anexo I

Diferencias entre el estudiante adulto y el niño

Adulto	Niño
<p>El adulto decide donde formarse considerando varios factores que le convienen tales como: prestigio, recursos, heterogeneidad, tiempo para dedicarle al aprendizaje, motivación, formación propia en cuanto autoconcepto, experiencias, limitaciones, etc. Tiene su propio tiempo y espacio.</p>	<p>El niño requiere orientación de los adultos y depende de estos. Regularmente los padres escogen el lugar para la formación y poseen mayor tiempo para dedicarle al estudio.</p>
<p>El adulto primero entiende y luego memoriza como parte de su proceso de aprendizaje. Posee además una gama de experiencias personales que hacen más rico el aprendizaje y que le permite emitir juicios más asertivos aunque puede tener puntos de vista fuertemente arraigados.</p>	<p>El niño debe memorizar aunque no entienda, tradicionalmente la escuela le enseña a que repita. Su formación integral no está concluida por lo que sus experiencias y puntos de vista están limitados.</p>
<p>Sus procesos psíquicos son independientes del nivel de desarrollo cognitivo, lo que permite que el aprendizaje se lleve a cabo de una manera razonada.</p>	<p>Los procesos psíquicos no están totalmente desarrollados y van de la mano con el desarrollo cognitivo.</p>
<p>Tiene el concepto que aprender es mantener relaciones funcionales, llegar a conocer para</p>	<p>Aprender es ganar la clase. Su visión de prontitud está limitada y sus necesidades están</p>

Adulto	Niño
<p>aplicar en forma rápida al igual que entender el mundo, seleccionar y procesar información de forma adecuada. Se prepara y aprende para la acción. Tiene necesidad de aprender rápido ya que sus intereses de aprendizaje giran sobre la promoción laboral, el bienestar y la autoestima (motivación intrínseca).</p>	<p>en función de lo que los padres le demandan. Su enfoque es tendiente a la obligatoriedad de estudiar (motivación extrínseca).</p>
<p>El adulto lleva su aprendizaje hasta donde lo quiere llevar, está limitado solo por su propio deseo de superación.</p>	<p>El niño recibe directrices de hasta donde llega el contenido y su participación se limita a ello.</p>

Regresar al índice. [Aquí](#)

Anexo II

Tabla de recursos educativos

Medio	Recurso
Manipulativo	Balanza Barómetro Calculadora Cámaras digitales Figuras geométricas GPS Juegos (Ajedrez, dominó, memoria, etc.) Juguetes Laboratorios y su equipo Metros Microscopio Objetos de desecho Objetos del entorno <i>Smartphone</i> Telescopio Termómetro
Textuales o impresos	Artículos científicos Biografías Crucigramas Cuadros sinópticos Diccionarios Enciclopedias Estudio de casos Guías curriculares Guías del facilitador Guías didácticas Informes de lectura Investigaciones

Medio	Recurso
	Libros de texto Lluvia de ideas Mapas mentales y conceptuales Material de lectoescritura Monografías Montajes Periódicos Proyectos Revistas Rotafolio Tesinas Tesis Textos paralelos
Audiovisuales	Cañonera Cartel Comic Conferencias DVD Entrevista Episcopio Pizarra inteligente Proyector de diapositivas Proyector de películas Retroproyector Simulaciones Sintagmas Soportes animados Televisión Video
Auditivos	Casete CD

Medio	Recurso
	Instrumentos musicales MP3 y 4 Radio Ipod
Informáticos	Base de datos Bibliotecas virtuales <i>Blog</i> <i>Book Club</i> Buscadores Campus virtuales <i>CD-ROM</i> <i>Chat</i> Computadora DT y <i>Laptop</i> e-actividades <i>e-learning</i> <i>e-reading</i> Ficheros Foros Graficadores Hojas electrónicas Inteligencia artificial Investigaciones Lenguajes de programación <i>Mail</i> <i>Mailing list</i> (Eduotec-1) Material hipertextual Multimedia <i>Newsgroup</i> Palm Portales (Moodle, Dokeos) Procesadores de texto

Medio	Recurso
	Realidad virtual Robótica Simuladores Sistemas operativos <i>Software</i> educativo <i>Software</i> tutorial Tablón de anuncios Teleconferencia Telemática <i>Training</i> <i>Treasure hunt</i> <i>Twitter</i> educativo Videojuegos <i>Web 2.0</i> y Semántica <i>Webquest</i> <i>Wikis</i>

Este listado es enunciativo y no limitativo

Regresar al índice. [Aquí](#)



*“Sabiduría ante todo,
adquiere sabiduría”*