

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

23057

CATALOGADO



DIRECCION DE INVESTIGACIONES Y PLANIFICACION

DIRECTOR: Comodoro (R) José SAN MARTIN

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

Jefe: Señor Hugo N. CONWAY

CAPACITACION A DISTANCIA PROVINCIA DE SANTA CRUZ

AUTOR Y DIRECTOR DEL PROYECTO: Prof. Luis TORCHIA

ASESOR: Dr. Vicente M. ARGUELLO

COORDINADORA RESPONSABLE: Lic. Nélida QUIROZ

DISEÑO Y EVALUACION: Lic. Hebe L. BANCALARI  
Prof. Susana BISCAY  
Lic. Nelly A. DELUCHI de CORTI  
Prof. María Adela GALLO

PROFESORES

Luis TORCHIA  
Susana BISCAY  
María A. GALLO  
Ricardo LOPEZ FOGLIA  
José Jorge ROJAS

0  
V. 13  
T 26d  
IV

CUARTO INFORME

IV. ADMINISTRACION DE LOS CURSOS (B)

INDICE    GENERAL

<u>I. DISEÑO</u>	página
1.1. CURSO GENERAL.....	1
1.1.1. Curso Nivel Superior	
Objetivos Específicos Bloque N°3.....	1
Reactivos correspondientes.....	3
1.1.2. Curso Nivel 2	
Objetivos Específicos Bloque N°3.....	4
Reactivos correspondientes.....	6
1.1.3. Curso Nivel 3	
Objetivos Específicos.....	11
Reactivos Correspondientes.....	13

II MATERIALES (Para ser reproducidos por la Provincia)

- IBE IV con su correspondiente índice
- GUIAS de Estudio correspondientes al Bloque N°4  
(Nivel 1- Nivel 2 y Nivel 3)

I.I. CURSO GENERAL

BLOQUE N° 3

A. OBJETIVOS ESPECIFICOS

B. REACTIVOS CORRESPONDIENTES

CURSO PARA: NIVEL SUPERIOROBJETIVOS ESPECIFICOSBloque N° 3: Subfunción de Comunicación

- 3.1. Dados distintos criterios sobre Comunicación el facilitador:
  - 3.1.1. señalará por lo menos dos conceptos comunes a todos ellos.
  - 3.1.2. formulará su propio criterio sobre Comunicación.
- 3.2. Presentado y analizado el gráfico con los siete elementos básicos que intervienen en el proceso de Comunicación, el facilitador:
  - 3.2.1. graficará correctamente el Esquema de Comunicación
  - 3.2.2. explicará las características de por lo menos cinco de dichos elementos
  - 3.2.3. dará un ejemplo de su ámbito laboral en donde se reconozcan por lo menos cinco de dichos elementos.
- 3.3. Reconocido el proceso de la comunicación y dada la información correspondiente sobre campos de experiencia, el facilitador:
  - 3.3.1. explicará por lo menos tres pasos del proceso
  - 3.3.2. caracterizará el campo de experiencia y su importancia en la correcta interpretación de mensajes
  - 3.3.3. explicará-a través de ejemplos concretos- los conceptos de "Interferencia" y "Redundancia"
- 3.4. Proporcionada y analizada toda la información correspondiente a Comunicaciones Sociales, el facilitador:
  - 3.4.1. mencionará por lo menos tres razones para mantener el flujo correcto de Comunicaciones Sociales en una Organización
  - 3.4.2. explicará la relación entre los conceptos "Interacción" y "Comunicación".

3.5. Proporcionada y analizada toda la información sobre direcciones de la Comunicación, el facilitador:

3.5.1. mencionará por lo menos tres características de la comunicación monodireccional y tres de la comunicación bidireccional

3.5.2. mencionará por lo menos dos características de:

- a) comunicaciones verticales hacia arriba
- b) comunicaciones verticales hacia abajo
- c) comunicaciones horizontales

3.5.3. mencionará por lo menos una condición básica que el Supervisor debe cumplir en cada una de las decisiones (y orientaciones) del flujo de Comunicaciones seriales.

3.6. Analizadas las características y los alcances de las comunicaciones informales dentro de la Organización, el facilitador:

3.6.1. mencionará por lo menos cinco características de dichas comunicaciones

3.6.2. mencionará por lo menos dos ventajas y dos desventajas de las mismas

3.6.3. dará un ejemplo sobre el rol efectivo del Supervisor en las comunicaciones informales

3.7. Presentados y analizados los pasos de la guía para una comunicación efectiva, el facilitador:

3.7.1. aplicará dichos pasos en un ejemplo de Comunicación dentro de la Organización.

REACTIVOS CORRESPONDIENTES A LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS  
DEL CURSO DE NIVEL SUPERIOR

(Ver Reactivos correspondientes a los Objetivos  
Específicos del Tercer Bloque para el curso  
de Facilitadores. Página 38 de la 2a. Entrega)

9

Bloque N°3: LA SUBFUNCION DE COMUNICACION

3.1. Dados distintos criterios sobre Comunicación, el funcionario cursante:

3.1.1. reconocerá en ellos por lo menos dos conceptos comunes a todos.

3.1.2. formulará por escrito su propio criterio sobre Comunicación.

3.2. Presentados los siete elementos básicos que intervienen en el proceso de la comunicación y analizado dicho proceso, el funcionario cursante:

3.2.1. enunciará dichos elementos sin margen de error, explicando las características de por lo menos cinco de ellos,

3.2.2. identificará dichos elementos en ejemplos dados.

3.2.3. dará un ejemplo de comunicación interpersonal, donde se reconozcan las etapas del proceso de comunicación.

3.3. Dada la información sobre campos de experiencia y su importancia en la correcta interpretación del mensaje, el funcionario-cursante:

3.3.1. dará un ejemplo de interferencia (de cualquier índole) que produzca distorsiones en la interpretación del mensaje.

3.3.2. fundamentará por escrito la importancia de tener un campo de experiencia común entre emisor y receptor.

3.4. Dada la información sobre el flujo de comunicaciones seriales y sus distintas direcciones y orientaciones dentro del sistema formal de comunicaciones de una organización, el funcionario-cursante:

3.4.1. autoevaluará a través de un breve informe su rol de Supervisor en el sistema formal de comunicaciones seriales.

3.4.2. mencionará por lo menos una condición básica, para cada una de las direcciones de las comunicaciones seriales que como supervisor deberá cumplir en dichos procesos.

3.5. Analizadas las características y los alcances de las comunicaciones informales dentro de una organización, el funcionario-cursante:

3.5.1. enunciará por escrito cuáles son las posibles acciones a seguir ante la aparición de síntomas indicadores de una comunicación deficiente.

3.5.2. seleccionará para un ejemplo dado, la técnica de comunicación que mejor se adapte a dicho ejemplo.

Bloque N°3: SUBFUNCION DE COMUNICACION

3.1.1. En los siguientes criterios sobre comunicación, reconozca por lo menos dos conceptos comunes a todos ellos y escríbalos a continuación:

- COMUNICACION: - es el intercambio de ideas, información, actitudes, etc. entre los seres humanos.
- es un proceso de interacción social que permite intercambiar e influir recíprocamente.
  - es la interacción entre una fuente y su receptor a través de un mensaje que el primero envía al segundo y mediante el cual la fuente busca una determinada conducta del receptor, dentro de un medio, espacio y tiempo.

CONCEPTOS COMUNES: 1- . . . . .

2- . . . . .

3.1.2. En el espacio que sigue, escriba su propio criterio sobre Comunicación

. . . . .

. . . . .

. . . . .

. . . . .

. . . . .

3.2.1. Complete la siguiente lista de elementos que intervienen en el proceso de comunicación y sus correspondientes definiciones:

ELEMENTOS

DEFINICIONES

1- Emisor

1- . . . . .

. . . . .

2- . . . . .

2- . . . . .



3- . . . . .	3- . . . . .
	. . . . .
4- . . . . .	4- . . . . .
	. . . . .
5- Código	5- . . . . .
	. . . . .
6- . . . . .	6- . . . . .
	. . . . .
7- Fuente de Información	7- . . . . .
	. . . . .

3.2.2. En el siguiente ejemplo de comunicación, reconozca por lo me nos cinco de los elementos que intervienen en el proceso: "Un profesor universitario explica un tema de Física a alumnos de nivel secundario (3r. año), en el salón de laboratorio. Al finalizar la explicación, toma una evaluación escrita y los resultados de la misma arrojan un alto porcentaje de alumnos aplazados."

<u>Elementos de la comunicación</u>	<u>En el ejemplo</u>
1- . . . . .	1- . . . . .
2- . . . . .	2- . . . . .
3- . . . . .	3- . . . . .
4- . . . . .	4- . . . . .
5- . . . . .	5- . . . . .

3.2.3. Escriba un ejemplo de comunicación interpersonal, en donde se reconozcan las siguientes etapas del proceso:

- percepción del mensaje
- decodificación
- interpretación
- codificación de un nuevo mensaje

3.3.1. Escriba un ejemplo de comunicación, en donde haya una INTERFERENCIA (de cualquier índole) que produzca la distorsión de la correcta interpretación del mensaje.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.3.2. Explique brevemente, en el espacio que sigue, por qué es importante que exista un campo de experiencia común entre el emisor y el receptor.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.4.1. Con la ayuda del siguiente cuestionario realice una autoevaluación de su papel como Supervisor en el sistema de comunicación formales de su ámbito laboral:

a- ¿Conoce Ud. los distintos flujos de comunicación formal que operan dentro su organización laboral? ¿Cuales son?

b- Cómo calificaría las comunicaciones que Ud. mantiene con sus superiores y con el personal a su cargo, respectivamente?

. . . . .  
. . . . .  
. . . . .

c- Qué hace Ud. al detectar inteferencias (involuntarias o deliberadas) en el proceso de comunicación?

. . . . .  
. . . . .  
. . . . .

d- De qué manera piensa Ud. que desde su rol de Supervisor puede contribuir a agilizar y a hacer más efectivas las comunicaciones formales dentro del ámbito laboral?

. . . . .  
. . . . .  
. . . . .

3.4.2. Mencione por lo menos una condición básica que el Supervisor debe tener en cada una de las siguientes direcciones de la comunicación formal:

En las comunicaciones:

El supervisor debe:

1- Verticales hacia arriba.

1- . . . . .  
. . . . .

2- Verticales hacia abajo

2- . . . . .  
. . . . .

3- Horizontales

3- . . . . .  
. . . . .

3.5.1. Ante la aparición de síntomas que indican una comunicación deficiente, (rumores, aparía, equivocaciones, etc.), mencione por lo menos tres acciones a seguir por el Supervisor:

- 1- . . . . .
- 2- . . . . .
- 3- . . . . .

3.5.2. Lea atentamente el siguiente caso y responda al final:

El Supervisor de nivel medio de la fábrica Z se ha enterado por medio de sus subordinados directos (capataces) que en la sección matricería los obreros han disminuido el ritmo de producción habitual, puesto que pierden tiempo comentando y haciendo conjeturas ante el rumor que corre sobre inminentes despidos masivos del personal. ¿ Qué técnica de comunicación deberá utilizar el Supervisor en este caso para comunicarse con los obreros y lograr la normalización del trabajo?

. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .

*JK*

Nivel 3 (Operativo)

Bloque N°3: La Subfunción de Comunicación

Objetivos específicos

- 3.1. Dados distintos criterios sobre comunicación, el funcionario-cursante:
  - 3.1.1. reconocerá en ellos por lo menos 2 conceptos comunes
  - 3.1.2. formulará su propio criterio sobre comunicación
- 3.2. Presentados y analizados los 7 elementos básicos que intervienen en el proceso de comunicación, el funcionario-cursante:
  - 3.2.1. enunciará por lo menos 4 de dichos elementos
  - 3.2.2. reconocerá las características de por lo menos 3 elementos
  - 3.2.3. identificará dichos elementos en un ejemplo dado
- 3.3. Presentados los distintos tipos de interferencia que pueden presentarse en el proceso de comunicación, el funcionario-cursante:
  - 3.3.1. mencionará por lo menos 3 tipos de interferencia
  - 3.3.2. explicará con un ejemplo concreto en qué consisten por lo menos 2 clases de interferencias mencionadas
  - 3.3.3. reconocerá el tipo de interferencia producida en un ejemplo de comunicación interpersonal.
- 3.4. Dada la información correspondiente al flujo de comunica-

ciones seriales, el funcionario-cursante:

3.4.1. mencionará por lo menos una característica para cada dirección de comunicaciones seriales

3.4.2. explicará brevemente su función de comunicador dentro de cada una de las direcciones de las comunicaciones seriales de las que forma parte.

3.5. Analizadas las características y los alcances de las comunicaciones informales dentro de la Organización, el funcionario cursante:

3.5.1. mencionará por lo menos 3 características de las comunicaciones informales

3.5.2. mencionará por lo menos 2 ventajas y 2 desventajas de las comunicaciones informales

3.6. Presentados los pasos de la guía para una comunicación efectiva, el funcionario-cursante:

3.6.1. ordenará correlativamente esos pasos

3.6.2. escribirá un ejemplo concreto de su experiencia laboral, en donde estén aplicados por lo menos 5 de dichos pasos

Nivel 3 (Operativo)

Bloque N°3: Subfunción de Comunicación

Reactivos correspondientes a los Objetivos Específicos

3.1.1. De los siguientes criterios de comunicación, reconozca por lo menos 2 conceptos comunes y escríbalos a continuación:

- Comunicación es
- intercambio de ideas, conocimientos, actitudes.
  - un proceso de interacción social que permite una influencia recíproca
  - el intercambio de información en busca de una determinada conducta, dentro de un medio, espacio y tiempo

Conceptos comunes: 1

2

3.2.2. En el espacio que sigue, escriba su propio criterio sobre Comunicación



3.2.1. Complete la siguiente lista de elementos básicos del

proceso de Comunicación

1

2

3

4 Canal

5

6

3.2.2. Establezca la relación entre los siguientes elementos de la Comunicación y sus correspondientes definiciones (utilice flecha de doble punta  $\longleftrightarrow$  )

Elementos

Definiciones

Emisor

. Es la unidad donde se origina el mensaje

Receptor

. Es la vía o conducto de transmisión

Mensaje

. Es el destino del mensaje

Canal

. Es la suma de información y percepción necesaria para obtener el efecto deseado

3.2.3. En el ejemplo siguiente, reconozca por lo menos 4 de los elementos de la comunicación

Ejemplo

El gerente informa a sus subordinados sobre la nueva reglamentación de horarios que regirá en la empresa durante el

el resto del año. Lo hace por intermedio de un memorandum dirigido a cada uno de los jefes de sector.

En este ejemplo: 1) ¿Cuál es el emisor?

2) ¿Cuál es el receptor/receptores?

3) ¿Cuál es el mensaje?

4) ¿Cuál es el código utilizado?

5) ¿Cuál es el canal?

6) ¿Existe retroalimentación en este ejemplo?

¿Por qué?

### Respuestas

1

2

3

4

5

6

Mencione por lo menos 3 tipos de interferencias en el proceso de comunicación

### Interferencias

1 - Perceptuales

2 -

3 -

4 -

3.2.2. De un ejemplo concreto para cada uno de los siguientes tipos de interferencia

1) Interferencia psicológica (estados emocionales):

2) Interferencia perceptual:

3.3.3. En el siguiente ejemplo indique qué tipo de interferencia se produjo en el proceso de comunicación.  
El supervisor dijo a su subordinado: "vamos a tener que hacer un poco de limpieza en la oficina". El empleado interpretó el mensaje como un anuncio de despidos inminentes, cuando en realidad el supervisor se refería a un aseo del local.

Tipo de interferencia:

3.4.1. Mencione por lo menos una característica de cada una de las siguientes direcciones de comunicaciones seriales:

1) Comunicaciones verticales descendentes:

OX

2) Comunicaciones verticales ascendentes:

3) Comunicaciones horizontales:

3.4.2. Explique brevemente su rol de comunicador en los siguientes flujos de comunicación seriales:

<u>En las comunicaciones</u>	<u>El Supervisor debe</u>
1) Verticales ascendentes	1)
2) Verticales descendentes	2)
3) Horizontales	3)

3.5.1. Mencione por lo menos 3 características de las comunicaciones informales dentro de una Organización:



## Las Comunicaciones informales

1 - ~~Trasmiten comentarios, opiniones, rumores~~

2 -

3 -

4 -

3.5.2. Mencione por lo menos 2 ventajas y 2 desventajas de las comunicaciones informales

### Ventajas

- 1 - Son más veloces que las formales
- 2 -
- 3 -

### Desventajas

- 1- Tienden a extender rumores que pueden:
  - a -
  - b -
  - c -

3.6.1. Ordene correlativamente, utilizando números los siguientes pasos de la guía para una comunicación efectiva:

### NO.

- Elaborar el mensaje
- Transmitir el mensaje
- Determinar el o los receptores
- Formular el objetivo de la comunicación
- Utilizar distintas formas de redundancia
- Evaluar los resultados de la comunicación
- Seleccionar el medio de comunicación



3.6.2. En el espacio que sigue, escriba un ejemplo concreto de su experiencia laboral, en donde estén aplicados los

siguientes pasos para una comunicación efectiva:

- Formulación de Objetivos de Comunicación
- Determinación del (o de los) receptor/es
- Elaboración del mensaje atendiendo a:
  - a) código empleado
  - b) tratamiento
  - c) contenidos
- Selección del medio adecuado
- Empleo de alguna forma de redundancia, la retroalimentación indica que hubo distorsiones.



Q

CAPACITACION A DISTANCIA  
PROVINCIA DE SANTA CRUZ

FOLLETO DE  
INFORMACION BASICA Y ENRIQUECIMIENTO

I. B. E. 4

Dirección:

Prof. Luis TORCHIA

Diseño y Evaluación:

Lic. Hebe L. BANCALARI

Prof. Susana BISCAY

Lic. Nelly A. DELUCHI de CORTI

Prof. María A. GALLO

IBE 4

INDICE

	<u>P'g.</u>
- La Capacitación. Concepto .....	1
- La Educación Permanente en el individuo y en la organización . .....	4
- Principios de la Capacitación .....	7
- Sistemas de Capacitación .....	12
- Procedimientos de Capacitación .....	18
- Elementos básicos de todo programa de Capacitación .....	25
- Aplicación al desarrollo del Modelo de Diseño de Cursos de Capacitación .....	30

*[Handwritten signature]*

CAPACITACION: Concepto

Del desarrollo de las aptitudes y habilidades para realizar una determinada labor, es decir, del grado de preparación de sus integrantes, depende la eficiencia de una Organización.

Esto vale igualmente para los empleados nuevos como para los que ya integran la organización; mientras los primeros necesitan de un adiestramiento previo a la tarea que van a realizar, los segundos precisan también un tipo de capacitación que los mantenga actualizados tanto para absorber las exigencias de su tarea actual como para poder aspirar a cargos de mayor jerarquía. Por otra parte los empleados que tienen una moral más alta son los que comprenden a fondo su trabajo y saben lo que se espera de ellos. Esto hace que trabajen mejor porque están suficientemente motivados para ello.

Y el hecho mismo de que la dirección tenga confianza en sus aptitudes como para invertir dinero en su capacitación, les proporciona una sensación de seguridad, puesto que la organización los considera miembros de valor.

Un aspecto importante de la capacitación se da en el proceso de selección de personal.

Si se saben reclutar aspirantes bien calificados de acuerdo a un "perfil" previamente establecido habrá menos necesidad de adiestramiento, una vez dentro de la Organización; pero si no se cuenta inicialmente con el personal adecuado, entonces esa "brecha" entre lo que "hay" y lo que "debe haber", habrá que llenar la con capacitación.

En un caso extremo, la capacitación consiste en sólo unas pocas horas de enseñanza a cargo del supervisor, que se limita a dar al nuevo empleado, un esbozo esquemático de los fines o políticas de la Organización, lo orienta en cuanto a la ubicación de las respectivas dependencias y le hace un resumen sobre las reglas de trabajo.

OK

En el polo opuesto, encontramos la capacitación consistente en cursos formales destinados a formar especialistas enlificados en el transcurso de un determinado tiempo.

Entre estos dos extremos, se hallan los innumerables programas hechos a la medida para las necesidades de cada Organización. (Ej.: cursos breves en materia de riesgos sobre accidentes locales o cursos sobre técnica de ventas, supervisión, reparación de maquinarias, etc.)

Pero no debemos pensar en la labor de Capacitación, solamente sobre la base de cursos formales "ad hoc".

Casi todo cuanto le ocurre a un empleado, a partir del momento en que ingresa a una Organización, le sirve de experiencia instructiva. Por medio de las experiencias por las que pasa, el empleado aprende lo que de él se espera en una situación nueva. Los elementos del repertorio del empleado en materia de comportamiento que consiguen una recompensa y que, con ello, le producen satisfacción, tienden a repetirse; los que son objeto de castigo, tienden a quedar abandonados.

Además de los responsables directos de capacitación, hay otras personas dentro de la Organización que administran estas recompenas y castigos. El grupo informal de trabajo, con sus cdigos de comportamiento claramente definidos, ejerce una poderosa influencia en cada uno de sus miembros.

Muchas veces el supervisor puede estar capacitado a sus subordi~~na~~dos sin haberse dado cuenta de ello. Los actos que provocan sanciones disciplinarias, o que dejan de provocarlas, le dicen al empleado lo que de él se espera y qué es lo que puede hacer impunemente.

Las buenas costumbres de orden y limpieza son alabadas y los trabajos descuidados que pasan sin censura, sirven también de fuentes de adiestramiento.

De manera parecida, los sistemas, los métodos simplificados y las rutinas puestas en práctica por los compañeros de trabajo, encierran importantes significados que el nuevo empleado asimila a medida que va avanzando en su nueva situación de trabajo. La capacitación derivada de todas estas fuentes informales puede estar, a veces, en abierta oposición con las formas prescriptas para hacer las cosas. Pero las fuentes de información y asesoramiento que demuestren ser más congruentes y más satisfactorias, serán las que surtan efectos más profundos en el empleado.

Así pues, la dirección ha de tener bien cuidado de ver que los efectos de las experiencias cotidianas casuales no vayan a anular las prácticas en las que se hace hincapié en sesiones más formales de capacitación.

En la actualidad, la dirección está haciendo asignaciones formales de fondos cada vez más abundantes destinados a la capacitación, ya sea nombrando al supervisor de primera línea directamente responsable de tal misión, o bien contratando especialistas en capacitación y algunas veces sirviéndose de ambos procedimientos.

Hay veces en que los especialistas de capacitación rinden cuentas directamente a la supervisión de línea; pero con mayor frecuencia se establece un departamento especial de Capacitación que depende, en la empresa moderna de la Gerencia de Relaciones Industriales.

A menudo, suelen producirse conflictos cuando el especialista insiste en decirles a los empleados (que están bajo la dirección de los supervisores de línea) la forma en que deben hacer sus labores. Esto puede provocar que el supervisor interprete esos esfuerzos como una intromisión y decida, por reacción, echar todo el peso de las obligaciones y responsabilidades del adiestramiento al especialista.

Algunas empresas han intentado establecer una división amistosa de responsabilidades, haciendo que el perito del "staff" (especialista) dé clases fuera del horario de trabajo y que



además aconseje al supervisor directo acerca de la forma en que dará capacitación en el trabajo, quedando entonces a cargo de éste todo el adiestramiento en servicio.

De todos modos, incluso cuando se cuente con ayudantes de "a staff", la responsabilidad mayor de capacitación debe estar a cargo del supervisor. Cada vez que se produce un cambio en la situación de trabajo, los trabajadores tienen que amoldarse a él. Tanto si las llama capacitación o adiestramiento, cada instrucción y cada corrección dadas por el supervisor son formas de aprendizaje, y cuanto más éste conozca los principios de como enseñar, tanto mejores serán los resultados de la capacitación.

#### LA EDUCACION PERMANENTE EN EL INDIVIDUO Y EN LA ORGANIZACION.

Capacitamos para lograr que el aprendiz sea, después de recibir la instrucción impartida, una persona diferente. Le proporcionamos experiencias de aprendizaje, porque pretendemos un cambio en cuanto a su conducta producido por nuevos conocimientos, otras actitudes, mayores convicciones y un desarrollo de habilidades adquiridos a través de la capacitación que se le brindó. Un instructor tendrá en mente una serie de objetivos no manifiestos, que se conjugan con los objetivos propios del curso que habrá diseñado y que especifica los objetivos de aprendizaje del alumno.

Estas metas en la concepción íntima del instructor suelen ser:

- Cuando este curso termine, estos estudiantes confiados a mí:
  - \* sabrán más que antes
  - \* entenderán X cosa que antes no comprendían
  - \* adquirirán las destrezas previamente no desarrolladas y que están prefijadas en el diseño.
  - \* sentirán en forma diferente con respecto a tal o cual aspecto de la organización que hasta ahora les molestó o les fue indiferente.

- \* tendrán actitudes positivas hacia las personas que trabajan con ellos, cualquiera sea su jerarquía funcional.

Para el instructor permanente u ocasional (como puede serlo el supervisor) será mucho más importante el resultado que logre de los alumnos con posterioridad a la terminación del curso, que los que alcance durante el dictado del mismo. Para que exista verdadero aprendizaje, éste debe ser perdurable, si sólo se trata de un estado pasajero y superficial, no se puede hablar de proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para el supervisor, pues, será primordial que lo que enseñó en tres de capacitación, se refleje en las tareas posteriormente asignadas a ese personal. Por eso es interesante que los discípulos estén dispuestos a utilizar lo que aprendieron y que la empresa sepa ubicarlos para que puedan ejercitar lo aprendido. Si la distribución de tareas está en manos del supervisor, éste deberá tener en cuenta muy especialmente la capacitación recibida por cada uno de los agentes a su cargo y el desempeño de los mismos para integrar un trabajo realmente eficiente y eficaz.

El desperdicio o la errónea ubicación de los recursos humanos suele ser una de las más frecuentes pérdidas económicas de las organizaciones en la administración pública.

Otro aspecto digno de considerar es que la capacitación habrá de ser permanente, para ser constructiva. La explosión de información y de adelantos que vive el mundo moderno, obliga a una constante actualización, porque no informarse, no estar "al día" significa retroceder sin remedio.

El supervisor debe ser una persona al tanto de los últimos progresos técnicos tanto en su especialidad, como para poder transmitir a sus subordinados el espíritu vivo de la capacitación permanente.

Es verdad que el supervisor no puede controlar todos los factores que influyen sobre la actitud de su personal, pero dentro

de su marco de acción puede alentar, acercar hacia un tema, estimular la actualización, etc.

Para resumir lo que hasta aquí se expuso:

1. Capacitar es para el futuro, es decir el propósito de la instrucción es lograr una conducta perdurable, que se manifieste aún después de terminado el evento de capacitación.
2. La probabilidad de que el subordinado capacitado ponga en práctica lo que aprendió es necesario haber despertado en él una actitud favorable.
3. La actitud favorable depende en gran parte del estímulo que ejerza sobre la persona, la conducta del supervisor.
4. La capacitación no termina con un evento, debe ser permanente.



### PRINCIPIOS DE LA CAPACITACION

Cualquiera sea el tipo de capacitación que la dirección acuerde proporcionar, no se podrán asegurar resultados de alta calidad más que poniendo mucha atención a los principios de la enseñanza, algunos de los cuales tienen un valor particular para el instructor y son los siguientes:

1) Motivación: el estudiante, indiferente o renuente aprenderá muy poco, por más bueno que sea el instructor. Para que el empleado aproveche la enseñanza, debe sentirse afanoso de mejorar sus conocimientos y su actuación en el trabajo, como medio para mejorar sus oportunidades de ascenso.

Está bien claro que la cantidad de rendimiento que la organización recibe a cambio de su inversión en la capacitación, dependerá del nivel general de la moral dentro de la organización y de hasta qué punto los supervisores hayan creado una sensación de satisfacción por el trabajo.

Por otra parte, una motivación exagerada puede llegar a inhibir la enseñanza. Si el individuo se llega a sentir bajo demasiada tensión, o si se fija metas que están más allá de su alcance, el resultado puede ser un profundo desengaño y la pérdida de total motivación.

2) Respaldo: Relacionada con la motivación, existe la necesidad de respaldo, es decir la necesidad que tiene el individuo de recibir alguna forma de aliento o de recompensa.

Todo lo que el individuo necesita es experimentar alguna sensación de adelanto, ya sea por comentarios del profesor o por su propia observación de que va bien.

Estas recompensas positivas al adelanto parecen sentir efectos mucho mejores que los castigos o la amenaza de los mismos, cuando se ha cometido algún error.

La mayoría de las personas tienen una tolerancia muy limitada al fracaso. Si el castigo por el fracaso es excesivo, puede darse el fenómeno de la "fijación" en el que se repetirá una y otra vez la misma propuesta fracasada.

0/

Es evidente que el aprendiz no siempre tendrá éxito en sus esfuerzos por aprender. Pero su capacidad para tolerar los fracasos seguirá estando en función de los éxitos que haya alcanzado y del grado en que ha sido respaldado su comportamiento correcto.

3) Retroalimentación: Para que el respaldo (o refuerzo) sea efectivo en cuanto a mejorar la actuación, tiene que haber retroalimentación sobre el conocimiento de los resultados.

Si ha de producirse una autocorrección, el estudiante tiene que conocer la relación que guardan su comportamiento y el efecto o resultado del mismo.

Esto significa que el supervisor debe resistir la tentación de entrar en contacto con el subordinado, solamente cuando éste incurra en errores. El aprendiz necesita saber asimismo cuando su actuación es acertada. Y cuando ha cometido un error, necesita reconocer cómo y por qué hizo mal y cuán cerca estuvo de hacer bien las cosas.

La retroalimentación en cuanto a los resultados, debe proporcionarse tan pronto como sea posible, después de la actuación del aprendiz.

Por último, la retroalimentación ha de presentarse en un medio ambiente que no sea amenazante; hay que lograr que el estudiante se percate de que sus errores no le van a costar demasiado caros y que las dificultades del aprendizaje son algo natural y esperado. El supervisor tiene la obligación de proporcionar retroalimentación, no sólo durante el período formal de capacitación, sino en forma permanente.

4) Aprender haciendo: La enseñanza resulta mucho más eficaz cuando el aprendiz se siente implicado activamente en el proceso de aprender, más que estar simplemente escuchando la descripción de lo que se le enseña.

Hacer en lugar de limitarse a ver u oír, significa también que el individuo se entregue mucho más a su labor, que se sienta más implicado en el proceso de aprendizaje.

El instructor, en lugar de confiar exclusivamente en explicaciones y conferencias, o en manuales y películas instructivas debe alentar a los aprendices para que pruebe con labores nuevas, para que haga preguntas, y para que siga todos los movimientos necesarios.

La repetición de una actividad resulta útil sólo cuando la situación de enseñanza permite que el estudiante pruebe distintos modos de proceder, sabiendo que puede cometer errores pero que tendrá la oportunidad de corregirlos.

5) Repetición: La repetición activa no tiene que ser continua. Muchos experimentos han demostrado que la repetición espaciada, es decir, períodos de enseñanza distribuidos en cierto lapso, resultan más eficientes que los intentos para aprender lo "todo de una vez".

Los programas de aprendizaje en los que el estudiante aprende haciendo una misma cosa repetidas veces son un excelente ejemplo de esta forma de proceder.

Otro valor manifiesto de la repetición es que neutraliza la posibilidad de olvido. Sin la práctica, lo aprendido se olvida.

6) Fijación de objetivos realistas: La fijación de objetivos realistas es otro requisito para la enseñanza eficiente. Si desde el comienzo, el instructor o el estudiante fijan la mirada demasiado arriba, habrá de aparecer la frustración, el desaliento y hasta la resignación. Los objetivos situados demasiado abajo también son ineficientes, puesto que no constituyen suficiente desafío y llevan al desinterés y el aburrimiento.

7) Aprender por partes: El aprendizaje se acelera cuando el proceso o la habilidad globales que hay que dominar se desmenuzan en sectores más pequeños y más "dirigibles".

Esta manera de proceder contribuye también a la motivación del estudiante pues éste logra la satisfacción propia de alcanzar

Q

nada uno de los "objetivos parciales" y éstos a su vez le ayudan a alcanzar el objetivo general de la actividad.

En ciertas labores, este avance por etapas se ve obstaculizado por la indivisibilidad del trabajo.

8) Enseñanza mediante el dominio de sectores amplics: Sin embargo, la enseñanza se imposibilita si los sectores que se han de dominar son demasiado pequeños.

Si una labor se desmenuza en fragmentos, cada uno de los cual es ha de llegar a dominarse, el problema de integrarlos todos en una actividad total, en forma de proceso continuo y sin tropiezos, se vuelve extremadamente difícil.

Pero ¿cómo saber que una parte "pequeña" de una labor es "demasiado pequeña"? Siempre que sea posible, el estudiante deberá procurar dominar, como constituyendo una sola unidad, todas aquellas actividades que pueden llevarse a cabo en una secuencia continua e ininterrumpida.

De esta manera, cada subparte se convierte en una "insinuación" incluida en el todo, que estimula el aprendizaje de la secuencia siguiente.

Además el hincapié que se haga en estos sectores más amplios de la labor, puede restar importancia a la tendencia del instructor a dar por supuesto que no hay más que una sola "forma mejor" de hacer las cosas.

9) Enseñanza teoría: Una de las cuestiones más discutidas en materia de capacitación es la que se refiere a la cantidad de "teoría" o "antecedentes" que el estudiante haya de aprender de la manera más efectiva.

La teoría en sí puede no ser esencial para tareas específicas pero ayudará para transferir los conocimientos a labores, equipos y procesos nuevos.

Si el empleado ha de formarse una visión de los nuevos problemas que surgen en el curso de su trabajo, tiene que alcanzar una comprensión básica de sus actividades, mayor que la que puede proporcionarle el tipo de adiestramiento limitado al

9

"

"así es como tiene que hacerse". La enseñanza "lógica" es siempre más efectiva que el adiestramiento "rutinario". El supervisor debe explicar el porqué de las instrucciones que él da, para asegurarse así de que el empleado podrá hacer frente a situaciones desusadas e imprevistas.



### SISTEMAS DE CAPACITACION

1) Adiestramiento por inducción: Hace ya tiempo que las empresas progresistas han reconocido la necesidad de instalar adecuadamente cada nuevo empleado en su puesto.

No sólo le dan a conocer a fondo las tareas que se espera que llevará a cabo, sino que también le informan acerca de las reglas y de la política del personal, le presentan a sus compañeros de trabajo y le dan una idea de cómo su labor encaja en el funcionamiento general de la organización. Un programa cuidadosamente estudiado de orientación inducción, ayuda a que el nuevo empleado se identifique con la organización y sus procedimientos, así como le da un cierto sentido de la importancia de la labor que habrá de ejecutar.

Los esfuerzos de este tipo contribuyen muchísimo a la satisfacción futura del empleado en su trabajo y le ayudarán a sobreponerse a los temores y angustias que es obligado que surjan en todo empleo nuevo.

Por desgracia, el supervisor, muchas veces, atareado y casi siempre presionado, tiende a descuidar lo que para él pueden ser nada más que simples formalidades del adiestramiento por inducción, y se concentra exclusivamente en la inmediata asignación de tareas. El apuro y la falta de sensibilidad en esta primera fase, pueden incubar para más adelante, problemas de personal totalmente innecesarios.

Cuando los deberes del empleado quedan descriptos en forma clara y completa desde un principio, es poco probable que surjan malos entendimientos.

Además el adiestramiento por inducción adecuado, hace innecesario que el empleado desaprenda sistemas y procedimientos que han demostrado ser inaceptables. Recaprender resulta caro y consume tiempo.

Sin embargo, es imposible pretender que el adiestramiento por inducción sea suficiente para cubrir todas las situaciones reales de trabajo que el empleado enfrentará. Este proceso se completa, necesariamente, con una buena experiencia práctica que se da a lo largo de labor cotidiana.

2) Capacitación vestibular: cuando la tarea es difícil, cuando los errores o la lentitud hayan de obstaculizar realmente los planes o sistemas de producción, o cuando se necesita una instrucción especial; lo adecuado es emplear una capacitación o adiestramiento vestibular, o sea fuera de la situación real de trabajo.

Para este tipo de capacitación existen "dispositivos recordadores" o situaciones experimentales (análogas a la situación real) donde el empleado puede enfrentarse con los problemas propios de su futura tarea, practicarla suficientemente antes de hacerla efectiva en forma real.

Aunque la lógica de la capacitación vestibular, fuera del trabajo, es algo manifiesto, presenta también algunos inconvenientes.

Hay muchas especialidades que no pueden aprenderse en "cámara lenta". En efecto, el hecho de hacer poco a poco una tarea, puede convertirla en una labor completamente diferente de la realidad (esto resulta particularmente cierto en tareas con determinada dificultad de coordinación sensorio-muscular). También el ruido y otros factores de distracción existentes en el verdadero lugar de trabajo pueden consti-

taiz elementos a los que tenga que aprender a acomodarse las personas que recibe este adiestramiento.

Además, la capacitación vestibular resulta cara de administrar, y el empleado aprende con instructores que no habrán de trabajar después con él, ni serán los mismos que evaluarán su desempeño real cuando actúe en su verdadero empleo.

#### CAPACITACION CORRECTORA

Cuando un empleado no alcanza a responder a las normas establecidas, su actuación puede indicar la necesidad de darle mayor capacitación.

Con el tiempo, el empleado puede olvidar los sistemas y procedimientos que aprendiera inicialmente en el proceso de inducción o puede abandonar los procedimientos correctos para adoptar sistemas abreviados y descuidados que exijan menos energía y atención. O también la dirección misma puede instaurar procedimientos y equipos nuevos que alteren el trabajo normal del empleado.

Así pues, la capacitación no es un proceso de un sólo paso, sino una responsabilidad continua de la supervisión.

Capacitar empleados que ya tienen cierta experiencia en el trabajo, puede resultar una tarea más difícil que capacitar a un empleado nuevo. Los empleados ya existentes en la organización pueden sentirse molestos cuando se les dice que están haciendo mal su tarea, o pueden pensar que la capacitación es un intento para "ponerlos en evidencia", quizá por motivos de disciplina, o para aumentar los beneficios de la organización a costa de ellos.



Como solución alternativa a la capacitación correctora de los individuos, algunas organizaciones se valen de cursos "recordatorios" periódicos, tales como: seguridad industrial, técnicas de supervisión, sistemas de trabajo, etc.

Esta costumbre evita tener que señalar a los empleados cuya actuación es débil, involucrándolos en un programa de adiestramiento general, que será particularmente útil para ellos y de ningún modo innecesario para los demás.

El adiestramiento periódico permite también la instauración regular de procedimientos y técnicas nuevas. De éste modo se disminuye muchísimo la posibilidad de que haya cambios de importancia que se pasen por alto.

4) Capacitación para mejorar: La capacitación efectiva puede servir también de mecanismo de desplazamiento dentro de la organización, capacitando individuos para que vayan subiendo peldaños de la escala de ascensos, para ocupar cargos mejores y de mayor responsabilidad.

Un ordenamiento cuidadoso de los empleos en escalas de ascenso permite asimismo que, mientras desempeñan sus propias labores, los individuos aprendan también (principalmente por medio de la observación) algunas de las especialidades de los puestos de categoría más elevada.

La capacitación para mejorar no está limitada a los oficios especializados. Existen organizaciones que dan empleo a contadores o ingenieros y encuentran que éstos necesitan un adiestramiento que les permita progresar más rápidamente.

Por ello ponen a disposición de dichos empleados cursos especiales de políticas de financiamiento o de física nuclear dados por especialistas de la compañía o por especialistas contratados a tal efecto.

Las empresas que ven hacia el porvenir también han descubierto que pueden dar alientos a la autoformación de sus empleados, pagando parte de los gastos de enseñanza que aquellos tienen que cubrir si toman cursos especiales, ya sea fuera del horario de trabajo o estando en uso de licencia.

Aquí surge una pregunta que guarda relación con la economía de la Capacitación:

6. ¿Cuánto se puede permitir gastar la organización capacitando empleados, que pueden irse, quizá, en cualquier momento, permitiendo así que sea otra empresa la que coseche los frutos de sus esfuerzos?

Algunas organizaciones encuentran vedada toda posibilidad de elección, puesto que sus necesidades de capacitación son tan agudas y la oferta del personal capacitado tan mezquina, que los programas de capacitación constituyen una necesidad absoluta.

Para otras organizaciones, la capacitación es algo optativo: tienen que asegurarse de que sus niveles de sueldos y salarios, la calidad de su supervisión y sus condiciones de trabajo son lo suficientemente atractivos como para retener al personal formado.

El segundo acuerdo de la política a seguir, guarda relación con la cantidad de "crédito" que la compañía habrá de asignar al empleado que ha determinado bien un programa de capacitación, particularmente cuando el mismo haya tenido que seguirse en horas no remuneradas.

Se les ha de garantizar una mejora a los que emprenden un a diestramiento "extra", prefiriéndolos a los que no lo han ce

guido? En caso afirmativo, se ha de enterar a todos los empleados de esta política y de las consecuencias que implica, para que cada uno tome conciencia de sus responsabilidades de capacitación.



### PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION

a) Conferencias: es la forma más tradicional de instrucción. Permite un amplio grado de control de la situación de enseñanza, por parte del instructor.

Pero tienen el inconveniente de resultar monótonas y de no permitir la participación de los agentes.

Su eficacia puede radicar en el planteo de problemas con la consiguiente estimulación del pensamiento por cuenta propia. El empleo de este procedimiento se justifica sólo como medio ilustrativo o en clases de tipo "magistrales" cuando el gran número de agentes impide métodos más eficaces.

b) Seminarios y cursos: por lo común se llaman seminarios o reuniones de estudio, con duración limitada o aproximadamente una semana, sobre un tema concreto. Los cursos suelen ser más extensos y deben estar diseñados, conducidos y evaluados mediante un enfoque sistemático. En ellos, se requiere que los cursantes no excedan de 35 o 40, que las exposiciones se complementen con medios audiovisuales (retroproyector, grabados, rotafolios, etc.); y que el instructor dialogue con los participantes y estimule su pensamiento y participación mediante la presentación de ejercicios individuales y grupales.

c) Brain storming ("torbellino de ideas"): es una reunión en la que los participantes dicen todo lo que se les ocurre sobre un problema determinado, por disparatado que parezca; se toma nota de todas las ideas, luego se las analiza, eliminando lo absurdo, hasta llegar a diversas ideas positivas y soluciones que siempre se suelen encontrar mezcladas entre la

multitud de propuestas.

d) Debates orientados o Mesas Redondas: son reuniones limitadas a una o dos sesiones y con unos 20 participantes.

Estos debates pueden ser inducidos, informativos o ilustrativos.

e) Reuniones para resolver problemas: estas reuniones se hacen cargo de problemas específicos sugeridos por el grupo.

Los instructores y alumnos toman como material de debate algún problema cotidiano de la vida laboral. El director del debate tiene una doble función: ayuda al grupo para llegar a una solución práctica del problema y además de ayuda a generalizar o a derivar principios (entresacados de la solución) que puedan aplicarse a futuros problemas similares.

f) Sistema de estudio de casos: esta es una de las formas de capacitación más utilizada, particularmente entre miembros de la alta dirección.

Aquí el "caso" o problema lo plantea el director de debates, en lugar de que lo sugiera el grupo.

El hecho de que los participantes no estén personalmente implicados en el problema debatido, les permite adoptar un punto de vista más objetivo.

Un "caso" bien seleccionado, puede suscitar un debate objetivo; pero la falta de implicación emocional puede dificultar que el caso determine algún cambio básico de comportamiento o de actitudes de los alumnos.

El instructor hábil debe hacer hincapié en las formas útiles de pensar respecto a las relaciones humanas, más que en la manera de llegar a conclusiones específicas.

9

g) Tratamiento de incidentes: es una forma organizada y hasta casi escenificada de llevar a cabo un sistema de estudio de casos.

Comprende cinco pasos:

- 1- Breve descripción del incidente a cargo del instructor.
- 2- Los alumnos entrevistan al director de debates, para obtener más detalles del caso. Después se hace un resumen de los hechos.
- 3- Los alumnos deciden cuáles son las cuestiones básicas del incidente.
- 4- Cada alumno escribe un escrito breve, que es debatido por el grupo.
- 5- El grupo trata el significado más amplio del caso procurando ligarlo con situaciones similares o sugiriendo propuestas para impedir futuros incidentes similares.

h) Role playing (escenificación): este procedimiento exige que se establezcan papeles (roles) que habrán de asignarse a los alumnos, los cuales habrán de desempeñarlos como lo harían en la vida real. El "texto" tiene que improvisarse, a medida que va desarrollándose la representación.

Este procedimiento ayuda a comprender la posición de los otros; favorece la imaginación; debe ser seguida de un debate (y si es posible grabado) para analizar después los errores cometidos.

Los alumnos que se limitan a ser espectadores de una sesión de role playing, también sacan provecho, observando actitudes y errores ajenos. Antes de que comience la sesión, el instructor puede sugerir los puntos cruciales que los alumnos deberán observar, utilizando luego dichos puntos como estructuras para el debate posterior.

i) División en grupos (Phillips 66): consiste en el estudio de un problema por los participantes, divididos en 6 grupos de 6 personas cada uno, que consideran el problema por separado y llegan a conclusiones similares u opuestas. Dichas conclusiones se debaten luego en conjunto.

j) Capacitación sensible: no se refiere a problemas externos y teóricos, sino que ayuda a los participantes a comprender cómo son ellos mismos como seres humanos; cómo reaccionan y cómo y cómo lo hacen los demás frente a ellos. El instructor ayuda formulando preguntas que plantean problemas y que el grupo, con toda intención (o quizá inconscientemente) queda haber dejado de lado. La enseñanza tiene lugar por medio del análisis que cada uno hace de sus propias emociones, más que por la lógica intelectual. No hay un temario determinado y a menudo no se señalan límites aparentes al contenido del debate.

Por medio de las experiencias emocionales, se consiguen respuestas acordes con las necesidades reales y se logran mejorar las conductas.

Si no se cuenta con instructores hábiles y experimentados, para dirigir el debate, las sesiones de capacitación sensible pueden transformarse en sesiones incoherentes y disparatadas, originar enemistad y rencores y hasta tocar puntos de "alta tensión" y de profunda frustración que a veces no son tolerables.

k) J.I.T. (Job Instruction Training) o Adiestramiento en Instrucción de labores.

Este sistema de Capacitación se creó en los Estados Unidos



durante la segunda Guerra Mundial; ante la necesidad de preparar con máxima rapidez a trabajadores no especializados anteriormente, para realizar tareas nuevas. Posteriormente se siguió utilizando para el entrenamiento, en especial de operarios.

Las fases principales del J.I.T. son las siguientes:

- 1) Tener un horario
- 2) Dividir las operaciones de trabajo
- 3) Tener todo preparado
- 4) Reservar el lugar adecuado.

1- Preparar al trabajador

- hacer que se sienta cómodo
- indicar el trabajo y averiguar lo que ya sabe
- interesarlo
- colocarlo en la posición correcta

2- Presentar la operación

- indicarla, paso por paso
- subrayar cada paso importante

3- Probar al instruido en la operación

- corregir sus errores
- hacer que él la explique
- continuar con él hasta asegurarse que sabe

4- Seguimiento

- controlar con frecuencia
- indicarle a quién recurrir por ayuda o consejo

El programa de J.I.T. tiene una sola advertencia:

"Si el trabajador no ha aprendido; es que el instructor no ha enseñado".

Comparación de los diversos procedimientos.

Tal como hemos visto, es imposible determinar que una técnica de capacitación sea mejor que otra, puesto que el valor de cualquiera de ellas depende de muchos factores:

- 1) de la personalidad y capacidad del instructor.
- 2) de la madurez de los alumnos, de sus antecedentes y de su buena disposición para aprender.
- 3) de la experiencia anterior, tanto de los alumnos como de la compañía, en materia de capacitación.
- 4) de la oportunidad de los alumnos para transpasar a su trabajo real lo que hayan aprendido en clase.

En el siguiente cuadro, se resumen los principales procedimientos de capacitación y sus fines principales.

<u>Fín principal</u>	<u>Procedimiento de capacitación</u>
1. -explicar hechos y procedimientos.	-conferencias
-entresacar principios generales	-debates dirigidos
	-philips 66
2. -crear aptitudes analíticas y capacidad de hacerse preguntas a sí mismo.	-sistema de casos vivos
	-tratamiento de incidentes
	-philips 66
3. -crear conocimiento de sí mismo y del efecto causado en los demás.	-capacitación sensible
	-role playing
4. -transferir lo aprendido de la clase al trabajo.	-reuniones para resolver problemas.
	-role playing (en menor escala)

5. -inducir cambios de comportamiento.

-role playing

-capacitación sensible

-reuniones para resolver problemas.

6. -asegurar buena enseñanza con instructores poco en trenados.

-conferencias

-tratamiento de incidente.

7. -oportunidad para la ca-  
tarsis emocional.

-capacitación sensible

-sistema de casos vividos

-reuniones para resolver problemas.

9

## ELEMENTOS BASICOS DE TODO PROGRAMA DE CAPACITACION

- 1.- Sector: Identificación de la necesidad de capacitación en cada sector de la organización.-
- 2.- Plan: Elegir el plan ó planes de capacitación más adecuados al sector.-
- 3.- Objetivo: Determinar el objetivo/s a alcanzar para cada plan de capacitación.-
- 4.- Diseño: Elaborar el contenido del curso/s en forma sintética y analítica y elegir el método/s a utilizar.-
- 5.- Selección: Elegir los instructores titulares y suplentes para cada parte de ó de los programas elaborados.-
- 6.- Utiles:- Elegir los útiles complementarios de los métodos.-
- 7.- Evaluación: Determinar los medios de evaluación que se aplicarán para medir la efectividad del curso.-

La combinación de estos elementos forman el Programa de adiestramiento en su totalidad.-

### AREAS DE ADIESTRAMIENTO

- 1.- Inicial  
Destinado a todo empleado nuevo y aquellos que han sido reincorporados.-
- 2.- Entrenamiento en Servicio  
Destinado al personal que se encuentra prestando servicio en los distintos sectores de la organización.-

/ / / /

**3.- Entrenamiento para supervisores**

Destinado al personal que tiene la responsabilidad de conducción.-

**4.- Actualización de Técnicos y profesionales****5.- Sector Directivo****OBJETIVOS a alcanzar en cada area****considerada:****1.- Inicial:**

Introducirlo en la organización como un todo. Darle la información básica sobre disposiciones legales a los que tendrá que ajustarse su desempeño en la misma.-

**2.- Entrenamiento en Servicio:**

Acrescentar conocimientos.  
 Actualizar conocimientos.  
 Brindar posibilidades para el desarrollo de nuevas habilidades.  
 Satisfacer necesidades futuras previstas de la organización et.

**3.- Entrenamiento**

**para Supervisores:** Desarrollan, acrescentar y/o proporcionar principios y técnicas que posibiliten un mejor desarrollo de la función supervisora.-

**4.- Actualización****Técnica y Profesional:**

Facilitar la resolución por parte de Técnicos y Profesionales de nuevos problemas operativos incorporando a su experiencia en la organización los nuevos aportes científicos y técnicos.-

/ / / /

- 5.- Sector Directivo: Actualizar y/o acrecentar conocimientos sobre organización y administración, adopción de Decisiones, Resolución de Problemas, etc.

#### FUENTES DE DONDE DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION

En general podemos agruparlas bajo el rótulo de FALLAS que se notan en una organización:

- 1.- Escasa productividad
- 2.- Baja calidad de trabajo
- 3.- Quejas frecuentes del personal
- 4.- Comunicaciones deficientes
- 5.- Aumento del índice de accidentes y enfermedades profesionales
- 6.- Frecuentes transgresiones a las normas y procedimientos de la organización
- 7.- Quejas del público
- 8.- Lentitud en los procedimientos

#### METODOS PARA OBTENER INFORMACION SOBRE NECESIDADES EN MATERIA DE CAPACITACION

- a.- Observación directa del trabajo
- b.- Entrevistas con supervisores
- c.- Entrevistas con empleados
- d.- Cuestionarios para supervisores
- e.- Cuestionarios para empleados
- f.- Resultado de la Evaluación de Desempeño del Personal
- g.- Discusiones en grupos
- h.- Otros ¿Cuales?

#### TIPOS DE CAPACITACION

- 1.- Dentro del trabajo
- 2.- Fuera del trabajo

#### 1.- Dentro del Trabajo

- a.- Instrucción Individual

/ / / /

Impartido por el supervisor, limitado a un solo individuo, con fines de promoción personal.-

b.- Reuniones en grupo

Adiestramiento de un grupo organizado para tratar temas y/o problemas de mutuo interés.-

c.- Plan de Rotación del trabajo.

d.- Plan de investigación y experimentación asignación de problemas concretos a un individuo o grupo para que los solucione por experimentación e investigación.-

2.- Fuera del Trabajo

a.- Instrucción en Centros Especializados.-

b.- Plan de Visitas.-

METODOS DE CAPACITACION

1.- Verbal

a.- Conferencia: instructor de la organización o foráneo.

b.- Material escrito: lectura, informes., etc.

2.- Objetivo

a.- Demostración: por el instructor propio o foráneo, exhibición de muestras de trabajo etc.

3.- De acción:

a.- Ejercicio de práctica

b.- Elaboración de un proyecto completo

c.- Elaboración de un producto

d.- Experimento en laboratorio

UTILES A UTILIZAR EN EL PROCESO DE CAPACITACION

1.- Ayudas visuales

/ / / /

**a.- No proyectadas**

- carteles, afiches
- dibujos esquemáticos
- modelos
- objetos
- pizarrones

**b.- Proyectadas**

- películas
- diapositivos

**2.- Ayudas auditivas**

- grabadores de sonido
- reproductores de sonido
- amplificadores de sonido

**3.- Material Impreso**

- libros
  - manuales
  - guías
  - boletines
  - circulares
- 

AMPLIACION AL DESARROLLO DEL MODELO DE DISEÑO DE CURSOS DE CAPACITACIONIDENTIFICACION DEL PROBLEMA O DE LA NECESIDAD FORMULACIONDE OBJETIVOS GENERALES

6. Cuando estamos frente a un problema?

Cuando:

- existe como mínimo un individuo dentro de un ambiente a quien se le pueda atribuir el problema.
- hay al menos dos posibles alternativas que se puedan seguir.
- hay al menos dos posibles resultados entre los que se elegirá el que responda a su objetivo.
- los cursos de acción disponibles deben dar cierta oportunidad de alcanzar el objetivo, pero ésta no debe ser igual para todos.

Pero los problemas pueden complicarse en la medida que estas consideraciones se vuelven más complejas, por ejemplo:

- existe un grupo de personas dentro de una organización que tiene una dificultad.
  - el medio ambiente es cambiante, por lo tanto se modifica el valor de los resultados.
  - hay una gran variedad de posibles alternativas de solución para evaluar y seleccionar.
  - hay muchos objetivos no determinados con suficiente claridad.
  - la implementación de la alternativa que se seleccione podrá estar en manos de otros individuos ajenos a la toma de decisión, que inclusive pueden tener otros intereses personales.
- 

- los resultados surgidos de la solución elegida; e-  
fectarán a algunas personas ajenas a la toma de de-  
cisión, que reaccionarán favorable o desfavorable-  
mente.

¿Qué tener en cuenta para los objetivos generales?

6 Para redactar los OBJETIVOS GENERALES deberán tenerse en  
cuenta ciertas pautas, tales como:

- problema que se trata de solucionar o necesidad que hay  
que cubrir.
- políticas nacionales en el área de la organización afecta  
da.
- políticas de la organización en materia de recursos huma-  
nos.
- proyectos de la organización (presentes y futuros)
- prioridades fijadas en la organización.
- nuevos aportes tecnológicos y científicos en el área opera  
tiva de la organización, provenientes de otros países y  
del propio.
- limitaciones del ambiente en que se opera.
- datos de retroalimentación sobre eventos anteriores de ca-  
pacitación.
- demandas del ambiente y de la organización en materia de re-  
cursos humanos.
- necesidades de innovación, modificación o perfeccionamiento  
de métodos de trabajo.
- presupuesto.
- tiempo estimado para solucionar el problema o cubrir la ne  
cesidad.

La redacción de los objetivos, aún siendo abarcables, ya que se trata de OBJETIVOS GENERALES, deberá ser clara y concisa, utilizando verbos operativos, sin olvidar que toda ambigüedad debe ser desterrada en su formulación.

OK

IDENTIFICAR RECURSOS DISPONIBLES

Aquí conviene definir lo más precisamente posible los recursos con que se cuenta, tanto los humanos como los no humanos.

Se puede iniciar un cuadro que a medida que se avance en el diseño, se podrá ir completando, y cuyo esquema será el siguiente:

<u>RECURSOS DISPONIBLES</u>	<u>RECURSOS FALTANTES</u>	<u>RECURSOS SOLICITADOS</u>
Humanos		
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
No humanos		
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

REQUISITOS DE ENTRADA

Sobre la base de los objetivos generales, se precisarán con claridad las condiciones bajo las cuales los alumnos serán aceptados para la incorporación al evento de capacitación que se está diseñando. Nada puede quedar librado a la arbitraria interpretación; todo debe estar reglamentado, para evitar inconvenientes, malos entendidos y discusiones estériles.

Entre las condiciones fijadas como requisitos, pueden puntualizarse determinados antecedentes personales, tales como antigüedad en el cargo, calificaciones como empleado, estudios realizados, tarea que desempeña, etc.

Además se preparará una prueba de ingreso si además se desea un determinado nivel de conocimientos o si se prefiere a gente con determinadas capacidades previas.

### BLOQUES OPERACIONALES

Si se parte de la necesidad detectada o el problema que se trata de solucionar, se conocen los recursos disponibles y se ha establecido quienes son los destinatarios de la capacitación, en este punto se comenzará a fijar en grandes rasgos cuáles son las etapas esenciales que compondrán el programa a desarrollar.

Sólo una vez finalizado el diseño del curso quedará finalizado el Bloque Operacional en su integridad.

En este punto sólo se trata de hacer un listado de temas generales que se abarcará en todo el curso, para cubrir la necesidad, partiendo de lo que conocen los futuros alumnos sobre la materia. Luego se da un orden a estos contenidos, y se deja en suspenso el resto del desarrollo que se completará con los objetivos específicos, los ítems de prueba, los medios y materiales seleccionados para el logro de los resultados esperados, etc.

### IDENTIFICAR CONDUCTAS (OBJETIVOS ESPECIFICOS)

Para redactar objetivos específicos, Ud. deberá refrescar sus conocimientos volcados en el Bloque Nro. 2.

Sin embargo cabe insistir en que ahora se trata de objetivos de aprendizaje. En ellos conviene tener en cuenta tres aspectos primordiales:

1. la conducta
2. las condiciones bajo las que se espera la conducta
3. las pautas de evaluación o patrón de rendimiento.

Con referencia al punto Nro. 1, se sabe que la conducta está dada por el verbo que se utiliza en el objetivo y que deberá ser bien definido.

El objetivo de aprendizaje no debe enumerar el contenido de la asignatura sino describir el resultado deseado; dirá claramente lo que el alumno hará.

Se debe evitar el tratar de englobar varios objetivos en un sólo enunciado. Para cada conducta conviene redactar un objetivo distinto.

Subrayamos que el objetivo está correctamente redactado si transmite el intento al profesor y al alumno.

No obstante el simple hecho de especificar la conducta a veces no es suficiente para evitar malos entendidos. Para ello deberá consignarse además las condiciones bajo las cuales el aprendiz deberá demostrar que domina la destreza exigida. Por ejemplo: no bastará con decir al alumno:

el alumno seleccionará cinco pautas para la redacción de objetivos generales

habrá que agregar qué se le dará o qué podrá tener como base para la realización de ese trabajo, así quedaría el objetivo anterior:

dada una lista con doce enunciados, el alumno seleccionará cinco pautas para la redacción de objetivos generales.

Estas condiciones corresponden al punto nro. 2 que hemos mencionado anteriormente, entre los requisitos que debe reunir un objetivo específico de aprendizaje bien redactado.

Le daremos algunas preguntas que le ayudarán a formular los objetivos operacionales determinando las condiciones:

- a) Qué ayuda, materiales o elementos recibirá el alumno para cumplir la conducta esperada?
- b) Qué materiales, ayudas y otros elementos se le negarán en el momento de evaluar el logro de la conducta esperada?
- c) Bajo qué condiciones de tiempo y espacio demostrará su dominio del objetivo?

La tercera pregunta también tiene relación con el punto nro.3 que consideramos en la redacción del objetivo: las pautas de evaluación.

Dichos criterios pueden prefiar tiempo de ejecución; aunque son más utilizados los criterios referentes a calidad; que especifican si el cumplimiento debe ser totalmente perfecto o si se admitirá un margen de error. Siguiendo con nuestro ejemplo; podríamos agregar como pauta de evaluación:

Dada una lista con doce enunciados, el alumno seleccionará CORRECTAMENTE cinco pautas para la redacción de objetivos generales.

Dada una lista con doce enunciados, el alumno seleccionará ENCINCO MINUTOS cinco pautas para la redacción de objetivos generales.

Dada una lista con doce enunciados, el alumno seleccionará cinco pautas para la redacción de objetivos generales ADMITIENDOSE UN 20% de ERROR COMO MAXIMO.

### INSTRUMENTOS DE EVALUACION.

Cuanto mayor sea el grado de precisión con que se redactaron los objetivos específicos, menor será la dificultad para construir los reactivos correspondientes (También llamados ítems de prueba).

Puede reunirse varios objetivos y evaluarlos a través de un reactivo (lo cual no es aconsejable); se pueden construir varios reactivos para un objetivo o se puede preparar un reactivo por objetivo (lo más usado).

Es necesario insistir en las diferencias que existen entre las conductas que señalan los objetivos, y estar bien en claro sobre ello porque lo que se pida en el reactivo debe ser exactamente igual a lo previsto en el objetivo. Por ejemplo:

Si se pretende que al término de determinada instrucción y bajo ciertas condiciones el alumno maneje un automóvil, se está pidiendo en el objetivo una conducta motora, por consiguiente el ítem de prueba que deberá rendir será MANEJAR el automóvil. Sería erróneo pedirle en el ítem que diga de memoria toda la reglamentación del buen conductor de automóvil; porque ésta es una destreza intelectual distinta a lo que se proponía lograr el objetivo.

A esta equivalencia entre la conducta proyectada en el objetivo y los resultados pedidos en el ítem se le llama isomorfismo.

De acuerdo con los diferentes dominios del aprendizaje, podemos delimitar las áreas en que ocurre el cambio de conducta; es decir:

Destrezas motoras - corresponde a conductas tales como: dibujar, manejar, grabar, correr, etc. (mecánicamente realizadas)

Información verbal  $\frac{1}{2}$  corresponde a conductas tales como: leer, repetir, memorizar, recordar, etc. (realizadas sin elaboración propia)

Destrezas intelectuales - corresponde a conductas tales como: discriminar, identificar, distinguir, seleccionar, clasificar, señalar, describir, elaborar un criterio, conceptualizar, etc.

Destrezas cognitivas - corresponde a conductas tales como: aplicar, resolver, definir con propios conceptos, evaluar y seleccionar la mejor alternativa, tomar una decisión, etc.

Actitudes - corresponde a conductas tales como: ~~opinar~~, prechazar, aceptar, discrepar, participar, responder, autoevaluar, etc.

En el caso de las destrezas motoras, se preferirán items que reproduzcan la destreza buscada, bajo determinadas condiciones favorables controlables.

En el caso de la información verbal, los items tanto orales como escritos serán meras reproducciones de los textos seleccionados.

Cuando se trata de destrezas intelectuales y sobre todo de conductas discriminatorias, se puede apelar a gran variedad de items de prueba para este tipo de requerimiento.

Pasaremos a dar ejemplos a los efectos de facilitar la variedad de pruebas en la evaluación deseñada.

Ejemplos

Para discriminación múltiple.

Unir con flechas los nombres de la primera columna con los de la segunda de acuerdo con la relación que se puede establecer entre ambos.

1ra.	2da.
Tomas A. Edíson	el pararrayos
María Curie	la lamparilla eléctrica
Benjamín Franklin	el radio
	la vacuna antivariólica

Completar la suma

$$\begin{array}{r}
 123.579,56 \\
 + \quad \dots\dots\dots \\
 \hline
 654.558,10
 \end{array}$$

Tache lo que no corresponde; los siguientes verbos marcan claramente las conductas esperadas.

- |             |              |               |
|-------------|--------------|---------------|
| a) apreciar | b) formular  | v) comprender |
| d) escribir | e) describir | f) reordenar  |
| g) subrayar | h) saber     | i) diseñar    |

Una variante del ejercicio anterior sería enunciarlo así:

Marque con una cruz la respuesta correcta.

Entre las expresiones que citamos hay algunas falsas y otras verdaderas.

Tache la letra que corresponde a falso (F) o la que corresponde a verdadero (V).

En el área de las destrezas cognitivas, como se trata de items que prueban capacidad de transferencia, los ejercicios son más complejos en su preparación.



Pueden basarse en elaboración de conceptos superiores; de conclusiones o en estudio de casos cuya solución debe brindarse. Asimismo se puede, apelar a la realización del diseño de un curso, el análisis de un problema, a la participación en un juego empresarial y otras formas de trabajos prácticos de aplicación, según el área de que se trate.

Evaluar el dominio de la actitud es sumamente difícil.

Es necesario saber reconocer una reacción de aproximación y una de rechazo.

Se puede observar a algunas personas que tienen evidentemente fuertes tendencias al acercamiento a determinadas actividades. Por ejemplo es fácil detectar a un fanático del fútbol.

Que hace Ud. para darse cuenta que X está por el fútbol? o mejor dicho Qué hace X para que Ud. pueda darse cuenta que tiene una actitud positiva hacia ese deporte?

- Habla permanentemente de fútbol

- Lee todo lo que el diario y las revistas especializadas traen sobre el tema

- Puede decir de memoria los nombre de los jugadores más sobresalientes

- Durante la semana ve los partidos televisados.

Podría seguirse con la lista, pero lo que queremos demostrar es que la gente suele demostrar a través de hechos verificables su acercamiento hacia determinadas cosas que le causan placer. Debemos reconocer que existen reacciones aproximativas fingidas o forzadas por las circunstancias. Pero hay que saber separar las auténticas de estas otras. La confianza con que puede medirse la importancia de las reacciones aproximativas depende del conocimiento que se tenga de las circunstancias en que aquellas se produjeron. Poco o ningún valor

debe darse a las reacciones ocurridas en condiciones en que la persona responde a estímulos distintos de los que Ud. quería evaluar.

Las reacciones evasivas también se pueden observar sin mayores dificultades. Por ejemplo:

El alumno X.

- el miércoles trató de convencer al profesor de Organización de que le permitiera eximirse del curso.

- no entregó a término las tareas asignadas en esa materia.

- el viernes llegó tarde a la clase de organización.

- varias veces expresó a otros compañeros y profesores que no tiene condiciones para esta asignatura.

Es evidente que está teniendo una actitud evasiva.

Como guía para reconocer actitudes positivas o negativas hacia un tema, utilice estas preguntas:

1. piense en lo que le gusta y disgusta a una amiga suya y preguntese que hace ella para que Ud. lo haya notado.
2. cuando escuche que alguien comenta los gustos o aversiones de otro, preguntele cómo él se dio cuenta de ello.
3. si Ud. actúa como instructor tome notas en una libreta sobre los hechos que demuestren las actitudes de los estudiantes.

De la actitud del instructor dependerá en gran medida la actitud de los alumnos frente al tema que se está desarrollando.

El instructor puede alimentar actitudes negativas o puede estimular las actitudes positivas. Señalaremos algunas formas tanto de las unas como de las otras.

Algunas aversiones pueden ser provocadas por:

El dolor: por padecimientos físicos por ejemplo puede tratar de leer y sentir un malestar agudo en los ojos.

El miedo y la ansiedad: se puede conducir a ello en distintas formas, por ejemplo desalentando al alumno con constantes frases en las que se pone en duda su capacidad o amenazándolo de fracaso.

La frustración: significa desbaratar, burlar, engañar, estorbar, contrarrestar, esforzarse para nada, derrotar; se puede llegar a estos estados por diversos caminos tales como: exponer los conocimientos de manera poco atractiva y demasiado rápida, hablar en voz demasiado baja para ser oída; guardar en secreto los objetivos de la instrucción, suministrar impresos ilegibles o incomprensibles, aplicar items de prueba que nada tienen que ver con los objetivos propuestos, rehusarse a contestar las preguntas de los estudiantes, etc.

La humillación y el desconcierto: haciendo comparaciones que no favorecen al alumno, reirse o mover a risa ante los errores del estudiante; señalar debilidades, menospreciar los intentos de un alumno por lograr los objetivos, insultar, delegar en los alumnos temas que no es capaz de tratar por sí mismo, etc.

El aburrimiento: producido por factores como una voz monótona, el movimiento de un lado a otro mientras se da la clase insistir en que el estudiante estudie lo que ya sabe sobradamente, impartir clases de un nivel diferente al del alumno utilizar siempre la misma forma de presentación, utilizar lenguaje impersonal; etc.

La incomodidad física: que puede surgir cuando se permiten cosas como estas: temperaturas adormecedoras, ruidos u otras distracciones; malas posiciones de los asientos; insistencia en que los estudiantes conserven por horas una actitud total

mente pasiva o que presten atención después de comer.

Los procedimientos para despertar actitudes positivas podríamos sintetizarlas así:

- aceptar las respuestas correctas o incorrectas de los alumnos; como intentos de aprender, conducción a una autocorrección de la contestación y no manifestar un rechazo de viva voz.
- estimular las actitudes favorables hacia el tema; premiándolas aunque sea con palabras de aliento.
- graduar la enseñanza de acuerdo con el nivel de los alumnos.
- orientar al estudiante para que siempre sepa dónde está y qué se espera de él.
- suprimir del programa los temas que el alumno ya domina.
- proporcionar datos inmediatos y específicos con relación a la respuesta del alumno.
- hacer participar al alumno de la clase en forma activa.
- relacionar los nuevos conocimientos con los que ya posee.
- dirigirse al alumno con el lenguaje apropiado y tratarlo como persona sin masificarlo.
- tomar pruebas isofóricas con respecto a los objetivos.

## DISEÑO DE APRENDIZAJE.

Para un análisis profundo de este proceso se puede desarrollar el modelo de Diseño del Proceso de Aprendizaje de Luis Torchia. Pero la intención de este curso no es preparar expertos en capacitación, sino darle al supervisor una visión cabal de la subfunción de capacitación, que está dentro de los papeles que debe asumir, para tener autoridad frente a sus subordinados.

Por lo tanto ampliaremos algunos conceptos y aclararemos otros sin pretender introducirnos en la psicología de aprendizaje, que constituye una especialidad en sí misma y como tal debe ser manejada por profesionales.

En cuanto a la selección de la presentación, aportamos la siguiente información, tratada sencillamente, para facilitar su comprensión:

Adaptación sintética del Capítulo nro. 7 del libro "Principios de diseño de Instrucción" de Robert Gagné.

### Eventos instruccionales

Los eventos se diseñan para posibilitar que el estudiante avance desde donde se encuentra al comienzo de la lección hasta el logro de la capacidad identificada en el objetivo específico.

Al usar eventos instruccionales, es evidente que su diseño debe estar organizado de manera flexible, atendiendo al logro de los objetivos, pero adaptados a la situación específica, al dominio del aprendizaje en que se trabaje y al nivel psicológico y capacidades previas del alumno.

Una vez diseñada la arquitectura del curso, se realizará el análisis detallado de los pasos de aprendizaje que se producirán en cada clase.



El progreso en el transcurso de la lección, marca un juego de hechos o eventos que tienen por objeto la instrucción. Estos eventos pueden reclamar una mayor o menor participación del instructor en el proceso. Su organización como conjunto de comunicaciones dirigidas al alumno supone una tarea previa del diseñador. Esta comunicación no debe confundirse con una mera transmisión de información puesto que se trata de un medio para facilitar el aprendizaje; sin caer en el enciclopedismo verbal.

Es importante comprometer al estudiante en su autoinstrucción. Esta actitud supone una metodología que se pone en marcha a través de los materiales utilizados o bien cuando se solicita su intervención en la formulación del proyecto educativo. La destreza autoinstruccional aumenta con la edad del alumno, por lo tanto la actuación directa del instructor aumenta cuanto menor sea la edad del estudiante.

A continuación se presenta una lista de eventos instruccionales:

1. ganar la atención
  2. informar al estudiante sobre el objetivo
  3. estimular el recuerdo o los aprendizajes anteriores
  4. presentar el material diseñado para alcanzar el grado de estímulo requerido
  5. proveer la acción y participación educativa
  6. promover la acción y participación educativa
  7. proveer información de retorno para modificar, corregir o reforzar conductas.
  8. Evaluar los resultados durante el proceso y al finalizarlo
  9. motivar la atención y estimular la transferencia.
- 

En relación a las formas de trabajo, también es necesario que el supervisor exija que la capacitación sistemática que pone en manos de expertos y la que él mismo dirige, alterne formas individuales y formas grupales. El individuo necesita manifestarse por sí mismo, aprender a un ritmo propio, vivenciar en su interior el aprendizaje y manifestarlo para recibir el refuerto positivo o negativo de los resultados que él obtenga. Por otra parte es necesario una evaluación individual que proporcione datos sobre su desempeño, para tomar la decisión de proporcionarle instrucción remedial o de refuerzo o si puede continuar avanzando.

Pero también es necesaria la forma grupal; porque ésta enriquece al alumno con las experiencias del resto de los integrantes y le desarrolla actitudes sociales muy útiles en el trabajo obligándolo a dejar la competencia para recurrir a la colaboración.

La discusión en grupo que puede resultar extraordinariamente útil al aprendizaje, usada con abuso puede llevar a malograr los resultados esperados.

De ahí la importancia de que el supervisor sepa usar esta herramienta al menos esté en condiciones de controlarla.

No debe permitir que una discusión en grupo carezca de dirección o se discutan temas surgidos al azar o predomine uno de los miembros sometiendo a los demás.

Lo apropiado consiste en desarrollar un procedimiento para discutir enriquecedoramente y en relación con los objetivos prefijados.

Es aconsejable como primer paso realizar y presentar al grupo el "mapa cognoscitivo del grupo" que consiste de siete pasos;

que serán tratados por los integrantes del grupo (damos por sentado que el grupo tiene a su alcance material de estudio adecuado).

#### Mapa cognoscitivo del grupo

1. definición de términos y conceptos
2. informe general sobre el mensaje del autor
3. identificación de los temas principales y de los subtemas
4. asignación de tiempo
5. discusión de los temas principales y subtemas
6. integración del material con otros conocimientos
7. aplicación del material
8. evaluación de la presentación del autor
9. evaluación del rendimiento individual y del grupo.

Los dos últimos pasos especialmente son de competencia del supervisor. En el 8 podrá observar la crítica realizada por los integrantes del grupo que se volverá mucho más constructiva después de haber cubierto los siete pasos anteriores. El desarrollo de la habilidad de pensar críticamente puede ser tan importante como el análisis y aprendizaje del material en cuestión, pues será útil al personal en futuras circunstancias de trabajo.

El 9 paso servirá de ejercitación a los integrantes del grupo, pero deberá terminar con el trabajo imparcial del supervisor que analizará el desempeño de cada uno de los participantes y del grupo como tal.

El supervisor debe saber de antemano que todos los grupos generan problemas individuales y grupales, por eso es necesario darle bastante tiempo a este paso que servirá de retroalimentación para nuevos ejercicios de este tipo.

Dentro del Diseño del Aprendizaje, se ha hecho hincapié en la selección de medios. También en este aspecto los especialistas tienen la palabra. Pero el supervisor debe tener un panorama general real y actualizado para saber qué utilizar o qué exigir que se utilice.

Se ha puntualizado la necesidad de utilizar variedad de medios para evitar el aburrimiento o el rechazo por parte de los alumnos. Sin embargo hay que aclarar que caer en el mal uso de ciertas técnicas o en el erróneo abuso de medios audiovisuales; en lugar de favorecer el aprendizaje, puede llegar a perturbarlo.

Las concepciones sobre los papeles que los medios juegan en la educación han sido extremadamente diversos. Los cambios han originado muchas variaciones en el énfasis desde el trabajo de evaluación hasta la investigación y desde el desarrollo audiovisual hasta el desengaño profundo.

Decir que los medios pueden motivar, reforzar, informar, guiar, ayudar a recordar, aumentar la retención y cosas similares, es decir que los medios pueden emplearse para la instrucción. Pero nos queda abierto el interrogante sobre cuáles características de los medios facilitan la instrucción de qué clases de tareas y para qué tipo de aprendices.

Esto da lugar a toda una psicología del mensaje a través de medios y formas de presentación que no es motivo de este folleto.

La interacción medio, mensaje, tarea y aprendiz permite a los medios cumplir dos funciones importantes: informar y desarrollar destrezas mentales.

Estas dos funciones permiten indicar acis tipos de usos en la capacitación:

- 1- los medios como canales de transmisión de información.
- 2- los medios como sistemas que permiten efectos cognoscitivos, específicos.
- 3- los medios para despertar o activar operaciones mentales en profesionales una mejor adquisición de información.
- 4- los medios para motivar operaciones mentales específicas consideradas pertinentes a la tarea, que a su vez puede ser desarrollada.
- 5- los medios para enseñar sistemas codificadores que permiten a los alumnos capacitarse para extraer de los medios informa ciones y nuevos contenidos.
- 6- los medios usados como sistemas para el desarrollo de inter nalizaciones y de herramientas mentales.

En todos los casos habrá que conciderar qué clase de objetivos se puede esperar que los medios ayuden a alcanzar, teniendo en cuenta los individuos destinatarios de la acción.

Se tomará como base el mensaje y su presentación, pudiendo se leccionar el medio sobre bases tales como calidad, eficiencia; costo, preferencia individual, etc.

CAPACITACION A DISTANCIA  
PROVINCIA DE SANTA CRUZ

GUIA de ESTUDIO

correspondiente al

Bloque N° 4

NIVEL: N1

Dirección:

Prof. Luis TORCHIA

Diseño y Evaluación:

Lic. Hebe L. BANCALARI

Prof. Susana BISCAY

Lic. Nelly A. DELUCHI de CORTI

Prof. María A. GALLO

4. N.1

GUA DE ESTUDIO (Nivel Superior)

BLOQUE N°4: Subfunción de Capacitación

Pre-test del Bloque:

Antes de comenzar el aprendizaje de este Bloque, recuerda que debe tratar de volcar con absoluta sinceridad sus conocimientos previos sobre el tema, a través de este pre-test. Hágalo en hoja aparte y consérvelo hasta finalizar el estudio correspondiente. Entonces, vuelva a realizarlo y compare esos resultados con los anteriores. De esta modo, Ud. tendrá la exacta dimensión de su avance, de los progresos que está logrando y tendrá la satisfacción que su dedicación merece.

1.- Complete la siguiente lista de sistemas de capacitación:

- \* Capacitación en aulas
- \* .....
- \* .....

2.- Explique en no más de 3 renglones el concepto:

"Capacitación es Inversión"

.....

.....

.....

3.- Coloque "Verdadero" o "Falso" al lado de cada uno de los siguientes enunciados:

- Diseñar es preparar cronogramas de distribución tiempo-objetivos .....
- Diseñar es hacer una lista detallada de los contenidos a enseñar y de los horarios de un curso .....
- Diseñar es preparar y ordenar anticipadamente objetivos, instrumentos de evaluación, métodos, medios y materiales de un curso .....

4.- Redacte un objetivo operacional de Capacitación, especificando:

- a) Condiciones
- b) Conducta
- c) Patrón de rendimiento

4. N.1.

5.- Redacta el reactivo correspondiente al objetivo específico anterior

.....  
.....  
.....

6.- Mencione 3 pasos básicos de la metodología de evaluación

.....  
.....  
.....

En la página siguiente, Ud. encontrará los Objetivos Específicos correspondientes a este Bloque.

①

.....  
.....  
.....

OBJETIVOS ESPECIFICOSBLOQUE N°4: Subfunción de Capacitación

- 4.1. Dadas las características de los distintos sistemas de Capacitación, el funcionario-cursante, nombrará por lo menos tres de dichos sistemas.
- 4.2. Dado el concepto de "Capacitación es Inversión" el funcionario-cursante, fundamentará por escrito dicho concepto.
- 4.3. Presentada la Capacitación como Subfunción de la Supervisión, el funcionario cursante:
- 4.3.1. mencionará por lo menos tres tareas propias del Supervisor en la Subfunción de Capacitación.
  - 4.3.2. indicará qué clases de variables tendrá que adecuar para establecer y lograr sus objetivos de Capacitación.
- 4.4. Dadas las características del Enfoque Sistemático aplicado a la Capacitación, el funcionario-cursante, mencionará por lo menos 3 actividades del Supervisor en la planificación sistemática de Capacitación.
- 4.5. Presentada y analizada la información pertinente, el funcionario-cursante:
- 4.5.1. Explicará con sus palabras qué es "diseñar".
  - 4.5.2. Completará el modelo de Diseño de Capacitación (propuesto en el Curso) nombrando todos sus pasos.
  - 4.5.3. Explicará por lo menos cuatro pasos del modelo.
- 4.6. Establecidas las pautas para la redacción y ordenamiento de objetivos operacionales, el funcionario-cursante:
- 4.6.1. mencionará y describirá las tres partes fundamentales del enunciado de un objetivo operacional.
  - 4.6.2. identificará dichas partes en ejemplos dados.
  - 4.6.3. redactará objetivos operacionales completos.
  - 4.6.4. ordenará jerárquicamente distintos niveles de objetivos de Capacitación
  - 4.6.5. identificará objetivos operacionales en enunciados dados.
- 

4.7. Dada la información correspondiente sobre instrumentos y metodología de evaluación, el funcionario-cursante:

- 4.7.1. Explicará por lo menos dos requisitos que deben reunir los instrumentos de evaluación (reactivos)
- 4.7.2. Redactará ítems de prueba (reactivos) isomórficos de objetivos específicos dados.
- 4.7.3. Mencionará por lo menos cuatro pasos básicos del plan de evaluación.
- 4.7.4. Describirá en qué consisten por lo menos 3 de dichos pasos básicos.

A continuación, Ud. encontrará la orientación y ejercicios necesarios para alcanzar éstos objetivos específicos del Bloque N°4.

ACTIVIDADES

Comencemos por releer el Objetivo Específico 4.1.

Tomé el ISS y lea atentamente la pág. 99. Hágalo tantas veces como lo considere necesario, hasta lograr su total comprensión.

A continuación, tome el IBE 4 y proceda a leer con igual atención el artículo titulado: "Sistemas de Capacitación", de las páginas 12 a 18 .

Si es posible, comente sus conclusiones sobre la lectura con algún compañero de curso.

En seguida, sin ayuda de los materiales, realice el siguiente:

EJERCICIO Nº 1 (Individual)

Coloque "verdadero" o "falso" al lado de cada uno de los siguientes enunciados:

- La "capacitación en trabajo" comprende el "adiestramiento por inducción" .....
- La capacitación a distancia consiste únicamente en el método tradicional por correspondencia .....
- La capacitación en aulas requiere de un equipo de instructores especializados .....
- La autocapacitación está determinada por las necesidades específicas de una organización .....
- La capacitación "para mejorar" sirve de mecanismo de desplazamiento ascendente dentro de una organización.....

Compare sus respuestas, consultando la información presentada en las páginas ya señaladas del ISS y del IBE 4.

Comente sus conclusiones con sus compañeros de curso.

OX

Pase a releer el Objetivo Específico N° 4.2 de esta Guía.

Vuelva a tomar el ISS y lea con mucha atención las páginas 97 y 98. No siga adelante si no se siente seguro de haber comprendido todos los conceptos allí presentados. Continúe ahora con la página 100 del ISS y deténgase especialmente en el concepto recuadrado:

### "Capacitación es Inversión"

Para ampliar este concepto, tome el IBE 4 y lea el artículo titulado "Capacitación": concepto de las páginas 1 a 4.

Una vez que Ud. haya leído y comentado con sus compañeros de curso toda esta información, realice el siguiente:

#### EJERCICIO N° 2: (Grupal, si es posible)

Conteste el siguiente cuestionario:

- 1) Cómo logra una Organización moderna estar al tanto de las nuevas técnicas y elementos que surgen día a día e incorporarlos a su funcionamiento?
- 2) La inversión realizada en Capacitación de personal siempre reditúa a corto plazo? ¿Por qué?
- 3) En qué aspectos se pueden observar los efectos de un proceso de Capacitación de personal?
- 4) Está Ud. de acuerdo con el concepto "Capacitación es Inversión? ¿Por qué?

Comparen sus respuestas con toda la información correspondiente del ISS y del IBE 4

Si persiste alguna duda, consulte a su facilitador.

OX

Pase ahora a releer los Objetivos Específicos 4.3.1 y 4.3.2.

Tomé nuevamente el ISS y prosiga la lectura desde la pág. 100 donde encontrará el recuadro titulado:

"La Capacitación es una Subfunción de la Supervisión"

Continúe leyendo atentamente hasta el final de página y luego prosiga con las págs. 101 y 102 del ISS.

Trate de recordar las principales tareas allí mencionadas que hacen a la Subfunción de Capacitación del Supervisor.

Haga lo mismo con los distintos tipos de variables que el Supervisor tendrá que considerar para establecer y lograr sus objetivos de capacitación.

Una vez que considere haber comprendido y retenido estos conceptos, comente sus conclusiones con el grupo de trabajo.

Ahora cierre el ISS y realice los siguientes ejercicios:

EJERCICIO N° 3 (Individual)

Complete la siguiente lista de tareas del Supervisor en la Subfunción de Capacitación.

- Lograr de sus superiores Políticas coherentes y para destinatarios de Capacitación
- Lograr: .....
- Implementar: .....
- Organizar servicios de apoyo para la Capacitación tales como:
  - a) .....
  - b) .....
  - c) .....

**EJERCICIO Nº 4** (Grupal si es posible)

Lea atentamente el siguiente caso

En una Organización X, los encargados de Capacitación diseñaron un curso para Personal de Supervisión que en principio contó con la autorización del Personal Directivo. Durante el desarrollo del mismo (fuera del horario de trabajo) se produjeron reiteradas inasistencias de los funcionarios cursantes, alegando "urgentes motivos de trabajo" o "entrevistas impostergables con sus superiores"

Los efectos de estas inasistencias se notaron posteriormente en los resultados de la evaluación.

- a) ¿Qué tipo de variables incidieron negativamente en este proceso de Capacitación?
- b) ¿Cómo se podría neutralizarlas?

Comparen sus respuestas nuevamente con la información de la página 102 del ISS.

A modo de enriquecimiento, lea el artículo titulado "La Educación permanente en el individuo y en la Organización" que figura en la página 4 del IBE 4.

Corresponde ahora una nueva lectura del Objetivo Específico N° 4.4. que nos propo-  
nemos alcanzar.

Lea ~~eficientemente~~ la página 103 del ISS tantas veces como lo considere necesario has-  
ta lograr su comprensión.

Si no tiene presentes las características del Enfoque Sistemático, le recordamos  
que Ud. ya lo estudió durante el Bloque N° 1 (Supervisión como Sistema)

Puede Ud. releer la página 9 del ISS para reforzar este concepto.

Ahora sí retoma la página 103. Deténgase especialmente en las ACTIVIDADES que de-  
manda del Supervisor la Planificación de un Sistema de Capacitación con aplicación  
del Enfoque Sistemático.

Cierre luego el ISS y realice el

EJERCICIO N° 5 (Individual)

Complete los siguientes enunciados:

El Enfoque Sistemático aplicado a la Capacitación permite:

- a) Creación de Nuevos Sistemas para
  - 1 .....
  - 2 .....
- b) Definición de Instrucciones que: .....
- c) Establecimiento de ..... en el sistema vigente, de acuer-  
co con los datos de .....

Compare sus respuestas con la página 103 del ISS

Le toca el turno ahora a los Objetivos Específicos N° 4.5.1, 4.5.2 y 4.5.3.

Vamos a introducirnos en el concepto de "Diseño" y a relacionarlo con el tema de Capacitación.

Para empezar, le proponemos que lea - a título de información - la página 104 del ISS. Comente sus conclusiones personales sobre esta lectura con alguno de sus compañeros, si es posible.

Continúe leyendo atentamente las páginas 105, 106, 107 y 108 del ISS. Deténgase todas las veces que lo considere necesario y vuelva atrás si así lo requiere su comprensión. Ahora, cierre el ISS y realice los siguientes ejercicios:

EJERCICIO N°1 (Individual)

a)

Marque con una cruz (X) la definición correcta.

EL DISEÑO SE OCUPA DE:

- Establecer los objetivos que se esperan a largo plazo en la organización
- Realizar todos los eventos de capacitación previstos por el presupuesto acordado al área.
- Establecer qué debe hacerse y de qué manera proyectando todo detalladamente.

b) Memorice la definición sobre DISEÑAR en capacitación, porque le será de suma utilidad como punto de partida para su quehacer como supervisor capacitador. Luego sin consultar los textos trate de responder esta pregunta:

- ¿ QUE ES DISEÑAR EN CAPACITACION ? -

Controle sus respuesta con el criterio expresado en el ISS. Repita el intento si no logró la contestación adecuada. (Pág. 105)

.....

EJERCICIO Nº7 (Individual)

Complete lo que corresponde:

El díaño permite:

- a) .....
- FIJAR ANTICIPARAMENTE: b) .....
- c) .....

- a) .....
- PREPARAR, PROBAR Y ME- b) .....
- JORAR c) .....

EFECTUAR ..... SOBRE LA MARCHA

Compare sus respuestas con la información ya mencionada del ISS

Sigamos adelante, ahora con la observación detenida y minuciosa del Modelo de Diseño de Cursos de Capacitación, que figura en la página 109 del ISS.

Trate de memorizar, ordenadamente, todos los pasos del Modelo, que son los siguientes:

- 1.- Identificación del Problema (Formular Objetivos Generales)
- 2.- Identificar los recursos disponibles
- 3.- Determinar el comportamiento de entrada (Evaluación de diagnóstico)
- 4.- Formulación de Bloque Operacionales (Objetivos de Bloque)
- 5.- Identificar y secuenciar conductas (Objetivos específicos)
- 6.- Formular el plan de Evaluación y los instrumentos correspondientes
- 7.- Diseñar el aprendizaje
- 8.- Evaluar los resultados (Evaluación formativa y sumativa)

Una vez que considere que ha memorizado estos 8 pasos, reproduzca gráficamente el Modelo de Diseño en una hoja tamaño afiche con sus correspondientes casilleros. Una vez efectuada esta tarea, trate de reunirse con alguno de sus compañeros cursantes y entre todos, coloquen los nombres de cada paso del modelo, en los casilleros respectivos.

De esta manera, estarán realizando el:

#### EJERCICIO N°8 (Grupal)

Posteriormente, consultarán el Modelo que figura en la pág. 109 del ISS para realizar las modificaciones necesarias.

A continuación, vamos a explicarle en qué consisten cada uno de los pasos del modelo. Para ello, comience por leer atentamente las páginas 110 y 111 del ISS.

Esta información debe completarla con la lectura del IBE 4, en el artículo titulado "Ampliación al Desarrollo del Modelo de Luis Torchia: Diseño de Cursos de Capacitación", que comienza en la pág. 30. Lea detenidamente la información referida al paso N°1: "Identificación del Problema o de la Necesidad. Formulación de Objetivos Generales", subdividido bajo los títulos:

- ¿Cuándo estamos frente a un problema?
- ¿Qué hay que tener en cuenta para formular objetivos generales?

Una vez que haya interpretado ambos textos (el del ISS y el del IBE 4) Ud. puede realizar el:

EJERCICIO N° 9 (Individual)

Haga un análisis de las tareas que cumple su personal y de cómo las ejecuta.

Sepa exactamente dónde están las falencias y trate de descubrir si con capacitación (y en qué terreno) podrían subsanarse. Es decir efectúe un ANÁLISIS DE DISCREPANCIAS. Fije cuál es el estado actual y cuál desearía Ud. que fuera.

Redacte cuál es el problema o necesidad detectada y sobre la base de lo que desea solucionar redacte el o los objetivos generales que se perseguirán, guiándose por las pautas dadas.

Corrija su trabajo tantas veces como lo crea oportuno. Hágalo leer por su jefe de equipo o por otros compañeros hasta que tenga la seguridad de tener un buen punto de partida. Porque a partir del problema y del objetivo general formulado, Ud. irá desarrollando un bosquejo de diseño de cursos. De ahí la importancia de un inicio correcto.

Si desea ampliar su información sobre este punto, le sugerimos la lectura del artículo titulado: "Elementos básicos ..." que figura en el IBE 4 de la página 25.

Ahora nos corresponde el paso N°2: "Identificar los recursos disponibles".

Tome nuevamente el ISS y lea la página 112. Seguidamente, haga lo mismo con el IBE 4 (artículo ya mencionado - Punto 2)

Cabe aclarar con respecto a los recursos humanos que no se pueden considerar como tales tomando el criterio de cantidad y cargos que ocupan.

Hay que analizarlos teniendo en cuenta su talento, sus habilidades y capacidades, porque pueden estar mal distribuidos y al ser incorporados a otra tarea distinta a la que se les asigna de ordinario, elevar su rendimiento como "recurso".

EJERCICIO N°10 (Individual)

Tome como base el Objetivo General redactado por Ud. Realice el Análisis de los recursos humanos y no humanos disponibles para llevar a cabo el objetivo propuesto. Para ello, utilice el modelo de cuadro que se presenta en el IBE 4 pág. 33.

En este momento del desarrollo, no pretenda completar todo el cuadro.

Déjelo en suspenso. Ud. mismo lo completará a medida que avance en el diseño.

Sigamos adelante con el Diseño. Corresponde ahora el paso N°3: "Comportamiento o requisitos de entrada". Lea las páginas 113, 114 y 115 del ISS.

Complete esta información con el punto 3 ("Requisitos de entrada") del artículo

Continuación

del IBE 4. Realice, seguidamente los siguientes ejercicios:

EJERCICIO Nº 11 (Grupal si es posible)

Marque con una cruz en la siguiente lista cuáles pueden ser requisitos de entrada para un curso de capacitación para preparar Técnicos en Soldadura de cobre en la Empresa Z.

- Tener estudios primarios concluidos
- Tener estudios secundarios terminados
- Tener diez años de antigüedad en la Empresa Z
- Ser capataz del área de mantenimiento de la Empresa Z.
- Tener experiencia como soldador (acreditando un mínimo de un año)
- Presentar certificados como egresado de un curso de radicación.

EJERCICIO Nº 12 (Grupal si es posible)

Complete con los requisitos correspondientes:

Para el Curso de Técnico en Soldadura de Cobre, el aspirante deberá tener

- APTITUDES PSICOMOTORAS:
- A) .....
  - B) .....
  - C) brazos fuertes

- ACTITUDES AFECTIVAS:
- A) saber integrarse a un equipo de trabajo
  - B) .....
  - C) .....

EJERCICIO Nº 13 (Individual)

Continúe su trabajo individual. En él formuló el objetivo general y analizó los recursos de que dispone. Ahora redacte los requisitos de entrada para los futuros integrantes del evento de capacitación que Ud. ha comenzado a diseñar.

Tenga en cuenta:

PREPARACION

APTITUDES

ACTITUDES

**EJERCICIO N° 14** (Grupal)

Reunido con sus compañeros de grupo, hágase corregir su trabajo y corrija los de los demás. Será una utilísima retroalimentación. Lo que Ud. o sus compañeros pudieron haber olvidado sin duda algún otro colega lo sugerirá.

Corresponde ahora el siguiente paso del Modelo: el que corresponde a los Bloques Operacionales. Lea las páginas 116, 117 y 118 del ISS y posteriormente amplie esta información con el punto N°4 ("Bloques Operacionales") del artículo del IBE 4. Interprete ambos textos y coméntelos con sus compañeros. Luego realice el

**EJERCICIO N°15** (Individual)

De acuerdo con lo que ya fijó en su trabajo, piense qué Bloques comprenderá el evento que está planificando. Piense en grandes conjuntos que después desmenuzará en temas, subtemas, objetivos cada vez más operativos y específicos.

Comente y plantee su trabajo a los compañeros cursantes y si tiene dudas, no olvide consultar a su facilitador.

Vamos a releer ahora los Objetivos Específicos N° 4.6.1, 4.6.2, 4.6.3 y 4.6.4 y la 4.6.5 de esta Guía.

Tomé el ISS y lea con atención las páginas 119, 120 y 121, completando luego con el punto 5 del artículo del IBE 4, es decir el que se denomina: "Identificar con claridad (objetivos específicos)" sobre el tema de Redacción de Objetivos Operacionales, le sugerimos también remitirse a otro de los materiales de estudio ya utilizado: el IBE 2 (Subfunción Técnico-Administrativa) en el artículo "Pautas para la redacción de Objetivos Operacionales", de la pág. 65 a la 69. Una vez que se sienta seguro sobre la comprensión de este paso N°5 del Modelo de Diseño, realice el siguiente:

#### EJERCICIO N° 16 (Grupal)

¿Mencionan los siguientes objetivos por lo menos la acción que ejecutará el estudiante como demostración de haber logrado el cambio de conducta esperado?

Conteste escribiendo junto a cada objetivo la palabra SI o NO.

- 1.- El estudiante comprenderá la diferencia entre aptitud y actitud .....
- 2.- Dada una lista de nombres de ciudades, el estudiante reconocerá el que corresponde a su ciudad natal. ....
- 3.- El estudiante apreciará el papel que desempeña la policía en la sociedad actual. ....
- 4.- Dado un manual que describe el modelo del automóvil, el estudiante conocerá el funcionamiento de un automóvil. ....
- 5.- El estudiante escribirá los ingredientes que necesita para hacer un pastel de manzanas, sin olvidarse de ninguno. ....
- 6.- Dado un conjunto de resultados de un test, el estudiante podrá calcular la media y la desviación estandar.

#### EJERCICIO N° 17 (Individual)

Redacte ahora los objetivos específicos necesarios para dar cumplimiento a los Bloques Operacionales previstos por Ud. en el evento de capacitación que está diseñado.

Cuide que sigan las tres pautas que señalamos en el IBE 4: verbo específico, condiciones en que se cumplirá la conducta, pautas de evaluación (es decir lo que se aceptará como válido para dar por aprobado el objetivo).

Por ejemplo, si en el diseño de "su" Curso de Capacitación Ud. ha determinado 5 Bloques Operacionales, cada uno de los 5 Objetivos del Bloque puede desglosarlo

en la cantidad de Objetivos Específicos que sea necesario para alcanzar (en conjunto). el Objetivo de Bloque.

Una vez que haya redactado todos los objetivos específicos, correspondientes a cada Bloque Operacional, verifique si sus enunciados están completos, es decir que contengan las tres partes fundamentales (Condiciones - conducta - pauta de evaluación). Previamente, y a manera de entrenamiento, realice el

#### EJERCICIO N° 18 (Grupal si es posible)

- Considere los enunciados propuestos en el Ejercicio N° 16.
- Descarte las que no tienen una conducta observable.
- Examine los restantes y verifique si contienen las 3 partes fundamentales, ya mencionadas.
- En caso de que estén incompletos, agréguele la parte faltante (Por ejemplo la pauta de evaluación).

Confronte los resultados de su tarea con los de sus compañeros y realice todas las modificaciones y ajustes que sean necesarios.

Pase a releer ahora el último grupo de Objetivos Específicos de este Bloque: los N° 4.7.1, 4.7.2, 4.7.3 y 4.7.4

Tomé el ISS y lea detenidamente las páginas 122 y 123. Continúe leyendo el IBE 4. Punto 6 del artículo, titulado "Instrumentos de evaluación" de la pág. 37.

No siga adelante hasta no estar seguro de haber comprendido realmente esta información. Exponga sus dudas, si es necesario, a sus compañeros de estudio. A continuación, realice los siguientes ejercicios.

#### EJERCICIO N° 19 (Individual)

Elabore los ítems de prueba que corresponden a los objetivos específicos redactados. Puede Ud. seguir los modelos dados en el IBE 4 y sobre ellos recrear otras formas, pero siempre manteniendo el isomorfismo objetivo-item de prueba.

#### EJERCICIO N° 20 (Individual)

Establezca la relación correcta entre los requisitos que deben reunir los reactivos (ítems de prueba) y sus correspondientes definiciones. Utilice flecha de doble punta ( $\longleftrightarrow$ )

Requisitos

- Validez
- Practicidad
- Confiabilidad

Definiciones

- Relación directa con la cantidad de ítems válidos de una prueba
- Relación directa de cada reactivo con la conducta requerida en el objetivo.
- Relación directa de los reactivos con el tiempo, esfuerzo, espacio y equipos utilizados en la prueba.

Compare sus respuestas con las páginas del ISS ya mencionadas.

Pase ahora a leer atentamente el gráfico sobre la Metodología de la Evaluación que figura en la página 124 del ISS.

En la página siguiente (125) están enunciados los 5 pasos básicos que comprende esta metodología. Trate de memorizar dichos pasos en el orden correspondiente.

Una vez que lo haya conseguido, continúe la lectura de la pág. 125 del ISS. Allí comienza la explicación detallada de cada uno de los 5 pasos básicos y termina en la página 132.

Lea esta información tantas veces como sea necesario y cada nuevo paso, confóntelo con el gráfico de la página 124.

No pretendemos hacer de Ud. un experto en Evaluación, pero sí es preciso que por lo menos conozca la terminología, los distintos parámetros y variables que intervienen en esta metodología.

A continuación, realice el siguiente:

EJERCICIO Nº 21 (Grupal, si es posible)

Conteste las siguientes preguntas

- 1) ¿Qué hay que tener en cuenta para formular los objetivos de la evaluación?
- 2) identifique a qué categoría pertenecen los siguientes conceptos:

- |                       |    |
|-----------------------|----|
| "Evaluación sumativa" | a) |
| "Entidades similares" | b) |
| "Programas"           | c) |
| "Periódica"           | d) |

- 3) Ordene correlativamente (Utilizando números) los siguientes pasos del Plan de Evaluación:

- ..... Recolección de datos
- ..... Presentación de resultados

- ..... Especificación de las variables a utilizar.
- ..... Organización y análisis de datos.

Compare sus respuestas con la información del ISS.

OK

Continuando con el desarrollo del Modelo de Diseño de Cursos de Capacitación, correspondería ahora el paso N°7: "Desarrollo del Aprendizaje".

Pero, tal como anunciamos en ese mismo punto 7 del artículo del IBE 4, "no es nuestra intención preparar expertos en Capacitación, sino darle al Supervisor una visión integral de la Subfunción de Capacitación".

Por lo tanto y sólo a manera de enriquecimiento, le presentamos el desarrollo de ese punto 7, que comprende de la página 138 a 147 del ISS.

Del mismo modo, Ud. puede completar la lectura del artículo del IBE 4 ("Diseño del aprendizaje", "Eventos instruccionales" y "Mapa diagnóstico en grupo").

Continuando con la tarea de enriquecimiento, también le sugerimos la lectura de otros dos artículos del IBE 4:

- "Principios de la Capacitación" (págs. 7
- "Procedimientos de Capacitación" (págs. 18

Con respecto a este último artículo le aclaramos que corresponde a los distintos tipos de Capacitación grupal, que ya mencionamos en las págs. 139 y 140 del ISS.

Ahora sí, a manera de resumen final, trate de responder los siguientes ejercicios:

EJERCICIO N° 22 (Grupal)

A cada una de las expresiones siguientes Ud. deberá calificarlas de:

FALSO - VERDADERO

- \* Los objetivos no deben formularse en términos de la conducta esperada.
- \* Los objetivos son conocidos por anticipado por los estudiantes, es decir, antes de recibir la instrucción.
- \* Las pruebas de evaluación sólo deben ser utilizadas para saber qué nota merece cada estudiante.
- \* Si el profesor se mueve constantemente de un lado para otro del aula, mientras explica, el estudiante lo puede seguir con la mayor atención.
- \* La enseñanza debe graduarse de acuerdo con el nivel de los estudiantes.
- \* La enseñanza debe graduarse de acuerdo con el programa del curso.
- \* Si en un curso ha fracasado un número considerable de estudiantes, se lo atribuye

al bajo nivel de los alumnos y a su falta de preocupación.

- \* Se debe hacer participar al estudiante en la clase de manera activa.
- \* En el proceso de diseño de la instrucción primero se seleccionan los materiales a utilizarse (por ejemplo los libros de texto) y después se preparan los objetivos específicos y los ítems de prueba.
- \* No es necesario relacionar los nuevos conocimientos con los anteriores.
- \* Si se dispone de un buen diseño y un buen plan de evaluación, el diseñador podrá saber si se ha tenido éxito o si se ha fracasado.

EJERCICIO Nº 28 (Individual)

Para completar el logro de los objetivos del Bloque Nº4.

- ¿ PIENSA UD QUE LA CAPACITACION ES IMPORTANTE? ¿ POR QUE ?

Aquí finalizó Ud. su entrenamiento en la Subfunción de Capacitación.

Trate de realizar el pretest que proponemos como inicio del Bloque.

Compare los resultados previos al estudio que realizó, con los resultados obtenidos al finalizar el aprendizaje sobre Capacitación. Seguramente quedará satisfecho con los resultados. Ha demostrado Ud. capacidad y constancia.

Ante cualquier duda consulte con sus compañeros y con su facilitador.

Relea lo que le ofrezca dificultades. Y siga adelante con su preparación.

OX

CAPACITACION A DISTANCIA  
PROVINCIA DE SANTA CRUZ

GUIA de ESTUDIO

correspondiente al

Bloque N° 4

NIVEL: N 2

Dirección:

Prof. Luis TORCHIA

Diseño y Evaluación:

Lic. Hebe L. BANCALARI

Prof. Susana BISCAY

Lic. Nelly A. DELUCHI de CORTI

Prof. María A. GALLO

OX

GUIA DE ESTUDIO ( NIVEL MEDIO )BLOQUE N° 4 : SUBFUNCION DE CAPACITACIONPRE-TEST DEL BLOQUE:

Antes de comenzar el aprendizaje de este Bloque, recuerde que debe tratar de volcar con absoluta sinceridad, sus conocimientos sobre el tema, a través de este pre-test. Hágalo en hoja aparte y consérvelo hasta finalizar el estudio correspondiente.

Entonces, vuelva a realizarlo y compare esos resultados con los anteriores. De este modo, usted tendrá la exacta dimensión de su avance, de los progresos que está logrando, y tendrá la satisfacción que su dedicación merece.

1.- Complete la siguiente lista de Sistemas de Capacitación:

- 1.- \_\_\_\_\_
- 2.- Capacitación en aulas.
- 3.- \_\_\_\_\_
- 4.- \_\_\_\_\_

2.- Explique en no más de 3 renglones el concepto:

" Capacitación es inversión "

3.- Para lograr resultados previamente establecidos, la Capacitación debe ser:

- 1.- Continua.
- 2.- \_\_\_\_\_
- 3.- \_\_\_\_\_
- 4.- \_\_\_\_\_

( complete las 3 condiciones que faltan ).

4.- Mencione por lo menos dos tareas propias del Supervisor en materia de Capacitación:

1.- \_\_\_\_\_

2.- \_\_\_\_\_

5.- Complete en la siguiente lista, los pasos del Modelo de Diseño de Capacitación que faltan.

1.- Identificar el problema ( Objetivos generales)

2.- \_\_\_\_\_

3.- Determinar el comportamiento de Entrada.

4.- Determinar los Bloques operacionales.

5.- Especificar conductas ( Objetivos Especificos ).

6.- \_\_\_\_\_

7.- Diseñar el aprendizaje.

8.- \_\_\_\_\_

En la página siguiente, usted encontrará los Objetivos Especificos correspondientes a este Bloque.

6x

BLOQUE N° 4 : SUBFUNCION DE CAPACITACIONOBJETIVOS ESPECIFICOS

- 4.1. Reconocida la Capacitación como Subfunción de la Supervisión y dada la información pertinente, el funcionario - cursante:
  - 4.1.1. Mencionará y explicará por lo menos 3 sistemas de Capacitación.
  - 4.1.2. Enumerará las tareas inherentes al Supervisor en el terreno de Capacitación.
  - 4.1.3. Fundamentará por escrito el concepto " Capacitación es Inversión ".
  - 4.1.4. Mencionará cuatro características que debe tener la Capacitación para lograr resultados previamente establecidos.
- 4.2. Dadas las características del Enfoque Sistemático y los distintos pasos del Modelo de Diseño de Capacitación propuesto en el curso, el funcionario - cursante ordenará correlativamente dichos pasos.
- 4.3. Dados los fundamentos actuales de la evaluación, y presentados los pasos básicos de su metodología, el funcionario - cursante ordenará dichos pasos correlativamente.

En la página siguiente, usted encontrará la orientación y ejercicios necesarios para alcanzar estos objetivos específicos del Bloque N° 4.

ACTIVIDADES

Comencemos por releer el Objetivo Específico número 4.1.1.

Tome el ISS y lea atentamente la página 99.

Hágalo tantas veces como sea necesario, hasta lograr su total comprensión.

A continuación, tome el IBE 4 y proceda a leer con igual atención el artículo titulado : " Sistemas de Capacitación ", de la pág. 12 a la 18.

Si es posible, comente sus conclusiones sobre ambas lecturas, con algunos compañeros - cursantes.

A continuación, y sin ayuda de los materiales impresos, realice el siguiente ejercicio:

EJERCICIO N° 1 ( Individual )

Complete los siguientes enunciados:

- 1.- La Capacitación a distancia consiste en : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 2.- La Capacitación \_\_\_\_\_ requiere de un equipo de instructores especializados.
- 3.- La Capacitación en trabajo comprende el adiestramiento por \_\_\_\_\_ y también puede admitir un adiestramiento pre-  
vio llamado \_\_\_\_\_.
- 4.- Para lograr un desplazamiento ascendente dentro de la Organización, es adecuada la Capacitación " para \_\_\_\_\_ ".

Compare sus respuestas, consultando la información ya mencionada en el ISS y en el IBE 4.

Corresponde ahora alcanzar el Objetivo Especifico 4.1.2.

Para ello, tome nuevamente el ISS y lea con atención las páginas 97 y 98. Luego pase a la página 100 y continúe leyendo desde donde dice: "La Capacitación es una Subfunción de la Supervisión".

Deténgase especialmente en las 4 tareas que figuran recuadradas al pié de página y trate de memorizarlas en el orden en que están expuestas.

No siga adelante hasta no estar seguro de haber comprendido toda la información anterior. ( Relea tantas veces como lo considere necesario ).

A continuación, pase a la página 102 del ISS y léala también con mucha atención.

Una vez que considere que ha comprendido y retenido todos los conceptos, comente sus conclusiones con el grupo de cursantes al que usted pertenece.

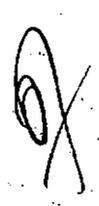
Luego, cierre el ISS y realice el siguiente ejercicio.

#### EJERCICIO N° 2 ( Individual )

Conteste el siguiente cuestionario:

- 1.- ¿ Qué paso previo necesita el Supervisor para recomendar la Capacitación adecuada ?.
- 2.- ¿ Qué tipo de resortes resolutivos debe lograr para incentivar a sus subordinados capacitados ?.
- 3.- ¿ Cuáles son los servicios de apoyo para la capacitación que el Supervisor debe organizar ?.
- 4.- ¿ Qué tipo de variables deberá adecuar el Supervisor para establecer y lograr sus objetivos de Capacitación ?.

Compare sus respuestas con la información mencionada en el ISS.



Haga una nueva lectura del Objetivo Específico N° 4.1.3.

Continúe con el Ise y lea atentamente la página 98. Luego continúe con la página 100 y deténgase especialmente en el concepto titulado.

" Capacitación es Inversión "

Para ampliar y enriquecer esta idea, usted debe remitirse ahora al IBE 4, al artículo titulado " Capacitación : concepto " (pág. 1 a 4 )

Una vez que usted haya leído y comentado esta información con sus compañeros de curso, realice el siguiente ejercicio:

EJERCICIO N° 3 ( Grupal, si es posible )

- a) ¿ Están ustedes de acuerdo con el concepto: Capacitación es Inversión ? Fundamenten por escrito su respuesta, especificando en qué aspectos coinciden con este concepto y en cuáles no están de acuerdo, y por qué.

En la realización de este ejercicio, aporte todas las ideas que considere útiles, fruto de su experiencia laboral como Supervisor.

Pasemos ahora al Objetivo Específico N° 4.1.4.

Tome el ISS y lea detenidamente la página 101, en especial el recuadro al pie de página, con las 4 características que debe reunir la Capacitación.

Complete esta información con el artículo titulado " La Educación permanente en el individuo y en la Organización " que figura en la pág 4 del IBE 4.

A continuación, realice el siguiente:

EJERCICIO N° 4 ( Individual )

Coloque al lado de cada uno de los siguientes enunciados si es " verdadero " o " falso " .;

- 1.- La Capacitación es un evento ocasional. \_\_\_\_\_
- 2.- La actitud favorable del subordinado hacia la Capacitación depende del estímulo ejercido sobre él. \_\_\_\_\_
- 3.- La Capacitación sólo es recomendable para los niveles operativos de una Organización. \_\_\_\_\_
- 4.- Para lograr resultados previamente establecidos, se requiere una Capacitación diseñada. \_\_\_\_\_
- 5.- La evaluación de un evento de Capacitación nos da el grado de eficacia y eficiencia de la tarea. \_\_\_\_\_

Compare sus respuestas con la de sus compañeros cursantes, y si persisten dudas, consulte con su facilitador.

Pasemos ahora al Objetivo Especifico N° 4.2: que corresponde lo-  
grar.

Tome el ISS y lea atentamente las páginas 103, 104, 105, 106 y 107.  
Deténgase especialmente en el esquema al pié de la página 107 que  
nos introduce en el concepto de Diseño .

Relea estas páginas todas las veces que lo considere necesario, has-  
ta lograr su total comprensión.

Seguidamente, sin ayuda del ISS, realice el siguiente ejercicio:

EJERCICIO N° 5 ( Individual )

Tache lo que no corresponda:

EL DEISEÑO SE OCUPA DE:

establecer los objetivos que se es-  
peran a largo plazo en la organiza-  
ción.

Realizar todos los eventos de capa-  
citación previstos por el presupues-  
to acordado al área.

establecer qué debe hacerse y de  
qué manera proyectando todo deta-  
lladamente.

Memorice la definición sobre DISEÑAR en capacitación, porque le será  
de suma utilidad como punto de partida para su quehacer como super-  
visor capacitador. Luego sin consultar los textos trate de respon-  
der esta pregunta:

- ¿ Qué es DISEÑAR en Capacitación ?.

Controle su respuesta con el criterio expresado en el ISS. Repita  
el intento si no logró la contestación adecuada.

EJERCICIO N° 6 ( Individual )

Complete lo que corresponde:

El diseño permite :

FIJAR ANTICIPADAMENTE

-----  
-----  
-----

8)

PREPARAR, PROBAR

y mejorar

-----  
-----  
-----  
-----  
EFECTUAR ----- SOBRE LA MARCHA

Compare sus respuestas con la información mencionada del ISS.

*of*

Vamos a examinar ahora con mucha atención el gráfico de la página 109 del ISS.

### Modelo de Diseño de Cursos de Capacitación

En él se encuentran los distintos pasos que en orden correlativo, deben seguirse para diseñar un curso de Capacitación.

El desarrollo de este Modelo de Diseño, con la explicación detallada de cada uno de sus pasos correlativos, usted lo encontrará a continuación, desde la página 110 del ISS hasta el final del Bloque ( pág. 148 ).

De acuerdo con la conducta pedida en el Objetivo específico N° 4.2. de esta guía, usted solamente deberá estar en condiciones de mencionar los pasos del Modelo de Diseño en el orden correspondiente. Sin embargo, y a manera de enriquecimiento, le sugerimos la lectura y comentario grupal de toda la información subsiguiente ya mencionada, para poder tener una idea más completa de lo que consiste cada paso del Modelo.

Del mismo modo, usted podrá completar este material de enriquecimiento con la lectura del artículo titulado " Ampliación al desarrollo del Modelo de L. Torchia ".

" Diseño de Cursos de Capacitación " , que figura en el IBE 4, de las páginas 30 a la 49 .  
Luego, sin ayuda del ISS, usted realizará el siguiente ejercicio.

#### EJERCICIO N° 7 ( Individual )

Ordene correlativamente, utilizando números, los pasos del Modelo de Diseño de Capacitación.

- Diseñar el aprendizaje.
- Identificar el Problema ( Objetivo General )
- Establecer el plan e instrumentos de Evaluación.
- Establecer Bloques operacionales.
- Identificar conductas ( Objetivos específicos )
- Identificar recursos disponibles.
- Establecer requisitos de Entrada.
- Evaluación ( formativa y sumativa )

Para comprobar si su ordenamiento ha sido correcto, vuelva a consultar el gráfico de la página 109 del ISS.

Pasemos ahora a cumplir con el último de los Objetivos Específicos de esta guía: el número 4.3.

Para ello, vuelva al ISS, a las páginas 124, donde usted encontrará el cuadro completo de los 5 pasos ( y su desarrollo ) que componen la metodología de la evaluación.

Estos 5 pasos, los volverá a encontrar, recuadrados, en la página siguiente del ISS.

Es importante que usted los memorice en el orden correspondiente. El desarrollo de cada uno de dichos pasos, comienzan desde la mitad de la pág. 125 hasta la 132 del ISS.

Esta explicación le servirá solamente como enriquecimiento, así es que le sugerimos una lectura ( grupal, si es posible ) de esta información.

A continuación, realice el

EJERCICIO N° 8 ( Grupal, si es posible )

Ordene correlativamente, utilizando números, los siguientes pasos de la metodología de la evaluación

- Especificar las variables que se utilizarán.
- Presentar la información.
- Especificar métodos para reunir información.
- Formular los objetivos para la evaluación.
- Establecer la forma de analizar los datos.

6X Compare sus respuestas con el recuadro de la página 125 del ISS.

Continuando con la tarea de enriquecimiento sobre el tema y una vez cumplidos los Objetivos Específicos de este Bloque, le proponemos la lectura de los restantes artículos del IBE 4.

- Principios de la Capacitación. ( Pág. 7 )
- Procedimientos de Capacitación. ( Pág. 18 )

En ellos, usted encontrará un interesante complemento sobre el tema, que puede resultarle útil en el caso de que sus funciones de Supervisión le requieran ocuparse de tareas inherentes a la Capacitación del personal a su cargo.

Ahora sí, a manera de resumen final, realice los siguientes ejercicios:

#### EJERCICIO N° 9 ( Grupal )

A cada una de las expresiones siguientes, usted deberá calificarlas de

FALSO - VERDADERO

- Los objetivos no deben formularse en términos de la conducta esperada. \_\_\_\_\_
- Los objetivos son conocidos por anticipado por los estudiantes, es decir antes de recibir la instrucción. \_\_\_\_\_
- Las pruebas de evaluación sólo deben ser utilizadas para saber qué nota merece cada estudiante. \_\_\_\_\_
- Si el profesor se mueve constantemente de un lado para otro del aula, mientras explica, el estudiante lo puede seguir con la mayor atención. \_\_\_\_\_
- La enseñanza debe graduarse de acuerdo con el nivel de los estudiantes. \_\_\_\_\_
- La enseñanza debe graduarse de acuerdo con el programa del curso. \_\_\_\_\_
- Si en un curso ha fracasado un número considerable de estudiantes, se lo atribuye al bajo nivel de los alumnos y a su falta de preocupación. \_\_\_\_\_
- Se debe hacer participar al estudiante en la clase de manera activa. \_\_\_\_\_
- En el proceso de diseño de la instrucción primero se seleccionan los materiales a utilizarse ( por ejemplo los libros de texto ) y después se preparan los objetivos específicos y los items de prueba. \_\_\_\_\_

- No es necesario relacionar los nuevos conocimientos con los anteriores. \_\_\_\_\_
- Si se dispone de un buen diseño y un buen plan de evaluación, el diseñador podrá saber si se ha tenido éxito o si se ha fracasado. \_\_\_\_\_

EJERCICIO N° 10 ( Individual )

Para completar el logro de los objetivos del Bloque N° 4 responda:

- ¿ Piensa usted que la capacitación es importante ? ¿ Por qué ?.

Aquí finalizó usted su entrenamiento en la subfunción de capacitación.

Trate de realizar el pre-test que proponemos como inicio del Bloque.

Compare los resultados previos al estudio que realizó con los resultados obtenidos al finalizar el aprendizaje sobre capacitación.

Seguramente quedará satisfecho con los resultados. Ha demostrado usted capacidad y constancia.

Ante cualquier duda consulte, con sus compañeros y con su jefe de grupo.

Relea lo que le ofrezca dificultades. Y siga adelante con su preparación.

Q

CAPACITACION A DISTANCIA  
PROVINCIA DE SANTA CRUZ

GUIA de ESTUDIO

correspondiente al

Bloque N° 4

NIVEL: N 3

Dirección:

Prof. Luis TORCHIA

Diseño y Evaluación:

Lic. Hebe L. BANCALARI

Prof. Susana BISCAY

Lic. Nelly A. DELUCHI de CORTI

Prof. María A. GALLO



BLOQUE N° 4 : SUBFUNCION DE CAPACITACIONPRE-TEST DEL BLOQUE:

Antes de comenzar el aprendizaje de este Bloque, recuerde que debe tratar de volcar con absoluta sinceridad sus conocimientos previos sobre el tema, a través de este pre-test. Hágalo en hoja aparte, y consérvelo hasta finalizar el estudio correspondiente.

Entonces, vuelva a realizarlo y compare esos resultados con los anteriores. De este modo, usted tendrá la exacta dimensión de su avance, de los progresos que está logrando y tendrá la satisfacción que su dedicación merece.

1.- Complete la siguiente lista de sistemas de capacitación:

- e) Capacitación en trabajo.
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) Autoeducación.

2.- Establezca la relación correcta, utilizando flecha de doble punta ( $\longleftrightarrow$ ) entre los aspectos de la Capacitación y sus correspondientes definiciones.

- |   |   |
|---|---|
| a) Capacitación para "hacer"                  | a) Consiste en el desarrollo integral de la personalidad.                             |
| b) Capacitación para "ser"                    | b) Consiste en hacer el trabajo en conjunto y en el desarrollo individual del hombre. |
| c) Capacitación para "hacer y llegar a "ser". | c) Consiste en el desarrollo de aptitudes y habilidades (entrenamiento)               |

9

## 3.- Complete la siguiente lista de características de Capacitación: II

La Capacitación debe ser:

1. Conducida.
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. Evaluada.

4.- Indique la veracidad de los siguientes enunciados, colocando "verdadero" o "falso" al lado de cada uno de ellos:

- 1.- La Capacitación es un aspecto de la Educación Permanente. \_\_\_\_\_
- 2.- La Capacitación solo es necesaria en los Niveles inferiores de la Supervisión. \_\_\_\_\_
- 3.- Uno de los fundamentos de la Educación permanente es la necesidad de aplicación de nuevas técnicas. \_\_\_\_\_
- 4.- La Capacitación es indispensable en toda organización moderna. \_\_\_\_\_
- 5.- Se debe capacitar solo para el presente \_\_\_\_\_

5.- Mencione por lo menos 3 tareas que debe realizar el Supervisor en materia de capacitación.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

---

En la página siguiente, usted encontrará los objetivos específicos correspondientes a este Bloque.

Bloque N° 4 : Subfunción de Capacitación.Objetivos Específicos

- 4.1. Analizado el concepto de Capacitación como Inversión y enunciados distintos sistemas de Capacitación, el funcionario - cursante:
  - 4.1.1. mencionará por lo menos 3 sistemas de Capacitación
  - 4.1.2. explicará en qué consisten por lo menos 2 de dichos sistemas.
  - 4.1.3. explicará por lo menos 2 aspectos de la Capacitación
  
- 4.2. Dadas las características de la Capacitación, el funcionario - cursante:
  - 4.2.1. mencionará por lo menos 3 de dichas características
  - 4.2.2. identificará por lo menos 3 factores (o fundamentos) que sustentan la Capacitación como parte de la Educación Permanente.
  
- 4.3. Reconocida la capacitación como Subfunción de la Supervisión, el funcionario cursante:
  - 4.3.1. mencionará por lo menos 3 tareas del Supervisor en la Subfunción de Capacitación.
  - 4.3.2. dará un ejemplo concreto, dentro de su experiencia laboral, donde se detecten necesidades de Capacitación.

A continuación, usted encontrará la orientación y ejercicios necesarios para alcanzar estos objetivos específicos.

ACTIVIDADES

Comencemos por releer los Objetivos Específicos.

puntos 4.1.1. - 4.1.2.

Tome el ISS y lea atentamente la página 99.

A continuación, complete esta información, leyendo el artículo titulado " Sistemas de Capacitación " que figura en el IBE 4, en la página 12.

Trate de comentar sus conclusiones sobre estas lecturas, con algunos de sus compañeros cursantes.

Luego, sin ayuda de los documentos, realice el:

Ejercicio N° 1 (Individual)

Coloque "verdadero" o "falso" al lado de cada uno de los siguientes enunciados:

- La capacitación a distancia pueda hacerse de manera exclusivamente individual. \_\_\_\_\_
- La autoeducación no tiene en cuenta las características que configuran la personalidad de cada individuo. \_\_\_\_\_
- En la Capacitación en trabajo, el Supervisor debe ser el líder, con la ayuda de instructores especializados.
- La Capacitación en aulas es el sistema que hasta el momento atiene el porcentaje más alto de Capacitación.
- El adiestramiento por inducción y la capacitación vestibular están dentro del sistema de " Capacitación en trabajo ".

9 Compare sus respuestas, con la información ya mencionada del ISS y del IBE 4.

Para alcanzar el Objetivo Especifico N° 4.1.3., tome nuevamente el ISS y lea con mucha atención ( tantas veces como lo considere necesario ) las páginas 97 y 98. Trate de recordar los tres aspectos de la Capacitación, de la página 98.

Cierre ahora el ISS y resuelva el siguiente ejercicio.

EJERCICIO N° 2 - Individual

Relacione los aspectos de capacitación enumerados en la columna A con las descripciones de la columna B, uniendo lo que corresponde con flechas.

Columna A

Columna B

CAPACITACION PARA LLEGAR

A SER

tiene un doble objeto: hacer el trabajo en conjunto bajo una forma social y el desarrollo del individuo como integrante de una comunidad organizada.

CAPACITACION PARA HACER

Y LLEGAR A SER

se apoya en el desarrollo de las aptitudes y habilidades para actuar sobre las cosas, obteniendo resultados cuantificables.

CAPACITACION PARA HACER

desarrolla la personalidad del individuo para promover su conciencia de la responsabilidad, el acrecentamiento del sentido del deber, el desarrollo del espíritu de justicia.

Compare sus respuestas con la información ya mencionada en el ISS.

Si tuviere dudas, consulte con sus compañeras cursantes y con su facilitador.

Nos corresponde ahora una nueva lectura de los Objetivos Específicos números 4.2.1. y 4.2.2.

Tome esta vez el ISS y lea atentamente las páginas 100 y 101, todas las veces que lo considere necesario hasta lograr su total comprensión.

A continuación, tome el IBE 4 y lea el artículo titulado: "La Educación permanente en el individuo y en la organización", de la página 4 a la 7.

Compare esta lectura con la información anteriormente señalada en el ISS.

Luego, sin ayuda de los materiales, realice los siguientes ejercicios:

EJERCICIO N° 3 ( Grupal, si es posible )

Conteste las siguientes preguntas:

- a) ¿ Cuáles son las características que debe reunir la Capacitación para lograr los resultados previamente establecidos ?.
- b) ¿ Qué entiende usted por educación permanente ?.

EJERCICIO N° 4 ( Grupal, si es posible )

Tache lo que no corresponde

Los fundamentos que sustentan el concepto de Educación Permanente son:

- a) La aparición vertiginosa de nuevos conocimientos.
- b) La necesidad de comunicación.
- c) Los cambios que fijan prioridades en las políticas de la Organización.
- d) La influencia del trabajo competitivo.
- e) La necesidad de incorporar y aplicar nuevas técnicas, y procedimientos para mejorar el trabajo.

Confronte sus respuestas con la información mencionada en el ISS y el IBE 4.

Vamos ahora a releer los Objetivos Específicos números 4.3.1. y 4.3.2.

Para lograrlos, toma una vez más el ISS y lee la página 102. En ella se mencionan algunas tareas que debe cumplir el Supervisor en la Subfunción de Capacitación.

Léalas atentamente, se dará cuenta que -como allí lo señalamos- no es suficiente con detectar la necesidad de capacitación. Serán necesarias, también, otras tareas que se cumplirán para poder lograr el objetivo de capacitación. ¿ Recuerda usted cuáles son? Si es así, sin ayuda del ISS, realice el ejercicio.

EJERCICIO Nº 5 ( Individual )

Complete la siguiente lista:

En la Subfunción de Capacitación, el Supervisor tendrá que:

- lograr de sus superiores : \_\_\_\_\_  
para destinatarios de la capacitación en trabajo.
- implementar \_\_\_\_\_ tradicionales y no tradicionales.
- Organizar servicios de apoyo, tales como:
  - a) Centros de Información y Asistencia Técnica.
  - b) \_\_\_\_\_
  - c) \_\_\_\_\_
- Adecuar variables internas y externas:
  - a) Posibilidades y limitaciones de:  
\_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_
  - b) Parámetros tales como: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Confronte sus respuestas con la página 102 del ISS.

EJERCICIO N° 6 ( Grupal, si es posible )

Plantee al grupo de trabajo un problema específico de su área laboral en donde se haya detectado la necesidad de capacitación del personal.

Entre todos, traten de señalar qué tipo de tareas son necesarias para cubrir esa necesidad específica.

A manera de guía, les sugerimos que consulten el recuadro que figura al pie de la página 100 del ISS.

Si existen dudas para la resolución de este ejercicio, no vacile en consultarlo con su facilitador.

A manera de enriquecimiento, le sugerimos que lea los artículos del IBE 4 titulado:

" Capacitación: concepto " ( página 1 )

" Principios de la Capacitación". ( página 7 )

En ellos, encontrará la información suficiente que le ayudará a completar sus nuevos conocimientos sobre este tema.

De este modo usted ha finalizado ya su entrenamiento en la Subfunción de Capacitación.

Ahora trate de realizar nuevamente el pre-test que le propusimos en el inicio de este Bloque.

Compare los resultados previos al estudio que realizó, con los resultados al finalizar el aprendizaje.

Seguramente, quedará satisfecho con los resultados.

Ha demostrado usted capacidad y constancia.

Ante cualquier duda, consulte con sus compañeros y con su facilitador.

Relea lo que le haya ofrecido mayores dificultades. ¡ Y siga adelante con su Capacitación !