

**PROYECTO PROMICRO / OIT**

---

**Diplomado de Formación de Promotores, Consultores y  
Técnicos en Microempresa**

**Módulo**



**Principios y Métodos  
Educativos**

**Manual del Instructor**

**Rafael Luna  
Colaborador Externo PROMICRO/OIT**

**Borrador 2 - Mayo 15, 1998**

---

Esta guía sobre principios y métodos educativos ha sido elaborada tomando como principal referencia el documento “**Basic Training Methodology**”, de OIT, el cual ha sido actualizado y adaptado al contexto y finalidad del Diplomado de Formación de Promotores, Consultores y Técnicos en Microempresa.

## TABLA DE CONTENIDOS

---

1. INTRODUCCION		
1.1 Apertura		21
1.2 El facilitador		26
2. DESARROLLO DEL PLAN DE ESTUDIOS		
2.1 El trabajo		36
2.2 El participante	42	
2.3 Las necesidades de entrenamiento	46	
2.4 El esquema del entrenamiento	55	
2.5 Los objetivos	60	
2.6 El programa en proceso	67	
2.7 Presentación de los cursos		74
3. FUNDAMENTOS METODOLOGICOS		
3.1 Los métodos		79
3.2 Conferencia		91
3.3 Requisitos básicos del aprendizaje	98	
3.4 Motivación y secuencia	106	
3.5 Uso de preguntas y diálogo		109
3.6 Variaciones		113
3.7 Apoyo visual		116
3.8 El uso del proyector		119
3.9 Asignación de presentaciones	124	
4. MÉTODOS PARTICIPATIVOS		
4.1 El ejercicio corto	128	
4.2 Diálogo en grupos		135
4.3 El micro caso	143	
4.4 El estudio de caso		148
4.5 El sociodrama	150	
4.6 El proyecto de aplicación	156	
5. DISEÑO DE LA SESION		
5.1 Revisión de métodos		160
5.2 Práctica de diseño de sesión		163
5.3 Ejercicio de planificación de sesión	167	
6. EVALUACION		
6.1 Técnicas básicas de evaluación	171	
6.2 Pruebas	174	
6.3 Evaluación y cierre		180

## ANEXOS

---

1. Elementos de la experiencia humana	184
2. Abordaje y resolución de diferencias en el trabajo de grupos	188
3. Elementos de la labor del instructor	199
4. Principios educativos	202
5. Condiciones que influyen sobre el aprendizaje	207
6. El triángulo de la enseñanza	211
7. Motivación	217

# Diplomado de Formación de Promotores, Consultores y Técnicos en Microempresa

## Principios y métodos educativos

Manual del Instructor / Borrador 2 - Mayo 15, 1998

### 1. PRESENTACION

---

Este Guía forma parte de un conjunto concebido como base conceptual y metodológica para la ejecución del "*Diplomado Regional de Formación de Promotores, Consultores y Técnicos de microempresas*", Proyecto que busca mejorar la contribución al desarrollo de la microempresas en América Central de las organizaciones que la promueven.

El Diplomado se inscribe en el marco conceptual y propositivo del proyecto "*Fortalecimiento y promoción de las organizaciones gremiales, las innovaciones productivas los programas de apoyo a microempresas en América Central*" RLA/95/MO5/NET de la Organización Internacional del Trabajo (PROMICRO/OIT) y forma parte de su componente de Innovación.

Los componentes de este Diplomado son el resultado de la adaptación hecha a la realidad de las pequeñas y microempresas (PYME), de materiales diseñados para apoyar la capacitación, en el marco del concepto metodológico del Proyecto MATCOM de OIT.

La justificación del *Diplomado*, así como de la capacitación prevista en este manual y en los demás componentes, se fundamenta en la necesidad de sistematizar las experiencias de promoción de la microempresa, tornándolas en acciones educativas que mejoren, de manera significativa, el nivel de los recursos humanos dedicados a ella.

El Diplomado tiene un programa de estudios integrado por cuatro: Introdutoria sobre La Microempresa, Servicios Técnicos y Servicios Financieros, Principios y métodos educativos.

Los Módulos del Diplomado de Formación de Promotores, Consultores y Técnicos en Microempresa se ubican en 4 áreas, según se puede apreciar en el cuadro siguiente :

## **MODULOS Y MATERIAS DEL DIPLOMADO REGIONAL**

<i>MODULOS</i>	<i>MATERIAS</i>
<b>AREA I: INTRODUCTORIA</b>	
La microempresa	Organización empresarial El mercado y el producto La gestión La promoción de la ME
<b>AREA II: SERVICIOS FINANCIEROS</b>	
Servicios financieros	Introducción Análisis económico
Crédito	Evaluación de proyectos Gerencia de servicios financieros El modelo de bancos comunales Evaluación de impacto Otros servicios no financieros Evaluación de factibilidad de la ME
<b>AREA III : SERVICIOS TECNICOS</b>	
Servicios técnicos	Diagnóstico y soluciones Asistencia productiva Asistencia comercial Asistencia gerencial Servicios de información Competitividad Asociatividad empresarial Creación de empresas
<b>AREA IV: EDUCACION</b>	
<b>Principios y métodos educativos</b>	<b>Desarrollo del plan de estudio</b> <b>Fundamentos de la Metodología</b> <b>Métodos participativos</b> <b>Diseño de la sesión</b> <b>Evaluación</b>

## 2. FINALIDAD DEL DIPLOMADO

---

La finalidad del Diplomado es mejorar la calidad de la contribución al desarrollo de la microempresa y de las organizaciones que la promueven, elevando los niveles técnico-profesionales del personal involucrado en la ejecución de sus acciones, mediante su formación y especialización como Promotores, Consultores y Técnicos en Microempresa.

El Diplomado pretende mejorar la capacidad de los recursos humanos de las organizaciones dedicadas al desarrollo de la microempresa, por medio de la capacitación, para que apoyen efectivamente a la microempresa en el contexto de nuevos enfoques del desarrollo sustentados en la activa participación de la sociedad civil (especialmente de las propias organizaciones de base) y en la modernización de la sociedad en su conjunto.

Los objetivos específicos del Diplomado son :

- Capacitar a los participantes para que administren eficientemente servicios técnicos en favor de la microempresa, en términos de operación e impacto.
- Capacitar a los participantes para que administren servicios financieros en favor de la microempresa eficientemente, en términos de operación e impacto.

Sobre esta base el Programa del Diplomado permitirá a los participantes el desarrollo de adecuados niveles de tecnificación para:

- Contribuir a mejorar el funcionamiento de las microempresas y de sus organizaciones representativas, a fin de que éstas desarrollen adecuados niveles de eficiencia y competitividad.
- Apoyar a las microempresas para su modernización y la de sus organizaciones, buscando su adecuada y competitiva inserción en el mercado.
- Contribuir a que las microempresas funcionen adecuadamente en un entorno cambiante, que exige capacidades especiales y mayor especialización y visión estratégica, para operar de manera flexible y efectiva.
- Contribuir a que las instituciones que apoyan la microempresa desarrollen mayor eficacia y eficiencia en la calidad y ejecución de sus proyectos.

### **3. PARTICIPANTES**

---

Este programa de capacitación está concebido para servir a promotores y asesores de microempresas y administradores de servicios financieros (Oficiales de crédito, Promotores, Técnicos de Microempresa y otros) de entidades de gobierno, organizaciones privadas de desarrollo y gremios de microempresarios.

### **4. DURACION**

---

El programa completo del Curso se desarrollará durante 10 meses, considerando un total de 380 horas de clase.

Esto implica que el programa se desarrollará durante 43 semanas, a razón de 9 horas por semana aproximadamente.

Cada uno de los nueve módulos tiene una duración promedio de 4.8 semanas, con 42.2 horas cada uno aproximadamente.

### **5. OBJETIVO DEL MODULO DE PRINCIPIOS Y METODOS EDUCATIVOS**

El objetivo del curso es que los participantes incrementen su capacidad para preparar planes de estudios pertinentes para el entrenamiento de promotores, consultores y técnicos en microempresa, y para usar principios, métodos y técnicas efectivas en la ejecución del programa.



# 1. ENFOQUE Y METODOS PARA LA CAPACITACION

---

Una de las premisas básicas del programa de capacitación es que ésta es una inversión.

En este sentido, la capacitación debe tener amplios beneficios, en términos del impacto que producirán los Promotores, Consultores y Técnicos en Microempresa, quienes deberán mostrar resultados concretos que evidencien mejoras en su gestión profesional.

El principal indicador de esto es un incremento cualitativo y cuantitativo en cuanto a efectividad de sus acciones, que se reflejará en el mejoramiento del desempeño y las utilidades de las microempresas apoyadas, así como del desempeño y efectividad de las instituciones a las que pertenecen.

Con el fin de darle a los participantes un marco de referencia conceptual y herramientas para mejorar su efectividad, el programa de capacitación se fundamenta en los principios de la educación de adultos, con métodos activos para el aprendizaje participativo.

Como factor que refuerza el motivo de logro de los participantes, el programa incluye un *compromiso de actuación* para mejorar el desempeño personal.

El programa de capacitación está diseñado y debe ejecutarse enfatizando tanto en los contenidos como en el desarrollo de habilidades de enseñanza y motivaciones de logro.

Los instructores deben mantener esta orientación metodológica con el fin de maximizar los resultados de su gestión ; esto significa que los participantes no harán un estudio pasivo, sino que por medio de la resolución, generalmente grupal, de situaciones reales o similares a las de la vida real.

Según este diseño metodológico, el instructor tiene dos funciones básicas :

- La administración de la enseñanza y el aprendizaje con un rol de facilitador.
- El aporte de conocimientos, criterios y puntos de referencia teóricos para asistir y orientar a los participantes.

El compromiso de actuación que cada participante hace al final del programa tiene la finalidad de enfocar el potencial de éstos en el aumento de su efectividad y el logro de resultados superiores a lo iniciales, respecto al apoyo a las microempresas.

El compromiso sirve de puente entre el Diplomado y la labor diaria y se concreta en el plan de acción personal que cada participante implementará.

Tanto el facilitador como los participantes se consideran como recursos de aprendizaje de los demás, aunque alguno no haya realizado la labor de promotor, consultor o técnico en microempresa. Los contenidos y metodología del Diplomado tienen como finalidad estimular a cada participante para que contribuya con el aprendizaje de los demás en la mayor medida posible utilizando sus propias nociones y experiencias, de manera que todos se beneficien de los conocimientos y experiencias de los demás.

La metodología fundamenta en la creación de situaciones de aprendizaje variadas en las cuales los participantes **aprenden haciendo**. Esto significa que el resultado de la labor educativa depende tanto de los métodos y técnicas utilizados como de los contenidos tratados, de forma que el instructor y los participantes asuman la responsabilidad y pertenencia de su aprendizaje.

Para lograr esto se utilizan métodos técnicas que propician la relación de horizontalidad, la participación y la apropiación de conocimientos y técnicas para el trabajo con microempresarios.

La metodología contiene múltiples situaciones de trabajo de grupo, que deben ser aprovechadas tanto para enriquecer el tema con diversas perspectivas, como para incrementar el nivel de involucramiento por medio de la competencia entre grupos.

## 7. ADAPTACION DEL PROGRAMA

---

Este manual define lineamientos sobre contenidos y metodología, es un estándar tendiente a orientar al facilitador sobre el concepto general del Diplomado, los contenidos mínimos y el método participativo de educación de adultos.

Esto significa que el diseño planteado en el conjunto de manuales del Diplomado es una **referencia** para los encargados de su administración general y para cada una de las Instituciones Educativas de América Central que lo ejecuten; se espera que este punto de arranque sirva para que el concepto del Diplomado se desarrolle, adecue y perfeccione, según los recursos y necesidades de cada lugar donde se aplique.

El criterio general para la adaptación del programa de capacitación es que se puede modificar con el fin de enriquecerlo y hacerlo más efectivo, según el contexto del diplomado y/o para adaptarlo a las condiciones específicas de cada país.

Es previsible que se requieran adaptaciones a los casos o guiones con el fin de acercarlos más a los participantes, sea para referirse a un situaciones reales, para adecuar el lenguaje, o para incluir nombres, productos o monedas locales.

Este tipo de cambios para hacerlo más profundo, amplio y adecuado, contribuye a que los participantes se identifiquen más con las personas y situaciones descritas en los ejercicios, y se involucren más en los ejercicios, con lo cual se aumenta la efectividad y los resultados de la capacitación.

Se recomienda que los cambios que se hagan, como por ejemplo la adición de ejemplos y ejercicios, elaboración de casos, guiones o mejoramiento de los contenidos, se hagan manteniendo o mejorando los criterios metodológicos de **“aprender haciendo”**, así como el concepto de microempresa que se ha desarrollado, como **“otra manera de producir”**.

## 8. PREPARACION DEL INSTRUCTOR

---

Normalmente los instructores son profesionales que dominan ampliamente los contenidos del curso, sin embargo en este caso eso no es suficiente, es necesario también dominar el concepto del Diplomado, el enfoque de educación de adultos, así como implementar cuidadosamente un plan de ejecución de las actividades, para lo cual se recomienda :

- Estudiar e incorporar los conceptos y metodología sobre educación de adultos
- Dominar el concepto completo del Diplomado y la relación que tienen con éste los módulos, las materias, temas y objetivos educativos.
- Estudiar la guía para cada sesión de trabajo, incluyendo los contenidos y secuencia, tiempo definido, materiales requeridos y adaptaciones que se estiman necesarias.
- Estudiar los ejemplos y cálculos planteados para facilitar la aclaración a los participantes.
- Integrar en la sesión hechos, datos, estadísticas, materiales locales y ejemplos adicionales que enriquezcan los temas y contribuyan al logro de los objetivos educativos.

## 9. PREPARACION DEL MATERIAL DE CAPACITACION

---

La metodología del Diplomado requiere de una actividad intensa de parte del instructor, tanto en el proceso de facilitación, como en la preparación de materiales y documentos requeridos en las actividades.

El material para los participantes se puede manejar de dos maneras : reproduciendo los originales de las hojas de trabajo y notas técnicas, una vez hechas las adaptaciones necesarias o elaborando un manual del participante en el que se incluyan todos los materiales requeridos.

El pizarra o tablero es un elemento esencial.

En el caso de sociodramas, es conveniente entregar el guión con suficiente anticipación a los actores, asimismo, en el caso de los trabajos grupales, extra-clase debe prevenirse la entrega de los materiales en la sesión anterior.

En este manual se recomienda el uso de ejercicios y medios audiovisuales auxiliares.

Si se dispone de proyector de transparencias o acetatos, o de rotafolios o pizarrones móviles, es conveniente preparar los contenidos y gráficos con anticipación.

Es relevante que el instructor conozca antecedentes y capacidades de los participantes, con el fin de adecuar las sesiones y aprovechar los recursos de éstos.

## 10. EVALUACION Y SEGUIMIENTO

---

El concepto de evaluación del Diplomado enfoca tanto el dominio conceptual y/o práctico de los participantes, como el impacto de éstos en la realidad de las microempresas y de las instituciones a las que pertenecen. Esto significa que se evalúa tanto a los participantes como al Diplomado.

La evaluación del Diplomado se realiza por medio de un seguimiento de la labor de los participantes para verificar en qué medida y cómo están cumpliendo con sus compromisos de actuación, en función de los cambios en los indicadores de las microempresas.

La evaluación del proceso del Diplomado la harán los participantes por medio de cuestionarios, con el fin de determinar la calidad, definir dificultades y hacer las correcciones pertinentes a tiempo.

Para establecer correcciones se procederá a un proceso de negociación participantes-administradores del Diplomado, con el fin de definir las medidas a tomar.

Se recomienda que el módulo sea evaluado periódicamente (según materia) por los participantes en los siguientes indicadores, para lo cual se recomienda una escala de 1 a 5. Congruente con el método del curso, es relevante que sean los participantes quienes definan los puntos a evaluar, para lo cual se sugiere :

1. Objetivos
  - a. Pertinencia
  - b. Grado de logro
1. Contenidos
2. Metodología (en función de los principios y requisitos del proceso de enseñanza-aprendizaje)
3. Materiales
4. Facilitación
5. Aporte de los participantes
6. Ambiente del módulo

El aprendizaje de los participantes puede hacerse tomando en cuenta los siguientes indicadores, que serán definidos según las condiciones específicas. (Ver Materia 6 : Evaluación)

- Asistencia
- Participación en las sesiones
- Pruebas escritas
- Trabajos individuales y/o grupales extra clase
- Práctica

Es concepto de Diplomado incluye, como uno de sus elementos relevantes, la aplicación directa de lo aprendido, por lo cual cada participante elabora un compromiso de actuación, el cual declara públicamente al final de cada módulo; el monitoreo del grado de logro de este compromiso será realizado por el instructor o la administración del Diplomado.

## 11. LENGUAJE Y SIMBOLOGIA

---

En este manual se utiliza la siguiente simbología :

a. En orden de pertenencia :

- **Módulo**
- **Materia**
- **Temas**
- **Objetivos Educativos**
- **Contenidos**
- **Método**
- **Materiales de apoyo**
- **Instrumentos**
- **Tiempo**

b. Los materiales de apoyo tienen la siguiente simbología :

<b>CASO</b>	Estudio de caso
<b>H T</b>	Hoja de trabajo
<b>N T P</b>	Nota técnica para los participantes
<b>N T I</b>	Nota técnica para el instructor

c. La numeración se plantea de la siguiente manera

<b>1.2.3</b>	Materia 1, Tema 2, Número 3.
--------------	------------------------------

d. Con el fin de facilitar la fluidez de la comunicación, a lo largo de este Diplomado se hace referencia a promotores, consultores, técnicos, participantes, miembros, etc, en el entendido de que estas denominaciones incluyen tanto a mujeres como a hombres.

## 12. PRINCIPIO EDUCATIVO FUNDAMENTAL

---

Este módulo se fundamenta en el siguiente principio básico :

*El proceso de enseñanza-aprendizaje sólo es efectivo cuando existe una relación de horizontalidad entre el facilitador y el participante, cuando hay participación de éste y cuando éste se apropia de los contenidos por una motivación vital.*

Dicho de otra manera : es insuficiente, inadecuado y, sobre todo, inefectivo, dedicar esfuerzos a procesos educativos que no se caracterizan por los elementos mencionados anteriormente.

No basta con tener una experiencia considerable y un conocimiento sólido en las áreas del Diplomado, para ser efectivo en un proceso de entrenamiento los instructores deben conocer los principios del aprendizaje, deben manejar los métodos educativos apropiados y deben saber discernir cuáles son las técnicas más efectivas para diversas situaciones y contenidos del entrenamiento.

Esta guía está orientada a desarrollar los conceptos elementales de los métodos y técnicas educativas, como criterio mínimo para desarrollar procesos de entrenamiento exitosos.

## **14. PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO**

---

### **1. Grupo meta.**

El curso descrito en este manual está orientado a personas que desempeñan el rol de instructores y facilitadores en procesos de entrenamiento de asesores, consultores y promotores de microempresa, así como a quienes desempeñan esos roles directamente con microempresarios.

Para participar efectivamente en el curso, los participantes deben tener experiencias y/o conocimientos básicos sobre la microempresa.

## 2. Objetivos específicos

El objetivo general del curso es que los participantes incrementen su capacidad para preparar planes de estudios pertinentes para el entrenamiento de promotores, consultores y técnicos en microempresa, y para usar principios, métodos y técnicas efectivas en la ejecución del programa.

Específicamente, el curso debe mejorar las siguientes habilidades de los participantes:

- Organizar y contribuir eficazmente en el desarrollo de plan de estudios, incluso sobre el análisis de necesidades, la definición de objetivos de entrenamiento y el diseño de procesos y actividades de entrenamiento.
- Diseñar sesiones eficaces basadas en los métodos y técnicas de entrenamiento más apropiados.
- Facilitar sesiones de entrenamiento;
- Evaluar los resultados de entrenamiento.

## 3. Responsable del curso.

La persona a cargo del curso sobre métodos y técnicas educativas debe tener considerables conocimientos y experiencias en los campos de microempresa, capacitación y administración.

## 4. Manual del curso.

Este manual es sólo para el uso del responsable del curso (los participantes no deben tener el manual).

El manual describe cómo puede dirigirse el curso, sesión por sesión. Cada "**Guía de la sesión**" empieza con información sobre los objetivos, la duración y material necesario.

Los materiales o notas técnicas para los participantes se indican específicamente como **NTP** y se pueden reproducir para su distribución y uso.

## 5. Estructura del módulo.

La estructura debe verse como una propuesta de diseño que deberá adecuarse las necesidades y posibilidades de los participantes y organizadores del curso. Pueden agregarse materias, temas y sesiones o pueden fundirse y eliminarse según se requiera.

Se debe dar énfasis especial a las materias sobre principios, métodos y técnicas educativos y menos énfasis a las que se refieren a planes de estudio, principalmente si el propósito es aumentar la efectividad en el desarrollo de habilidades para el trabajo de campo con microempresarios.

El tiempo asignado para conferencias puede aumentarse y pueden asignarse trabajos de lectura o investigación extra-clase para incrementar los contenidos y la participación.

Desarrollar el programa sugerido en este manual, tomaría un mínimo de 70 horas (12-15 días). Cuando se haga el ajuste a la situación real, a las sesiones individuales y al trabajo extra-clase se obtendrá un cálculo más realista.

## 7. Planificación del curso

El facilitador del curso debe seguir los siguientes pasos:

- a. Estudiar los contenidos de este manual.
- b. Identificar las características de los participantes y hacer un análisis provisional de las necesidades de entrenamiento.
- c. Preparar un diseño provisional con base en este manual, ajustándolo a las necesidades de los participantes.



- d. Según sea necesario, presentar a los participantes el diseño del curso propuesto y hacer los ajustes apropiados.
- e. Preparar el programa de contenidos y secuencia.
- f. Elaborar los materiales

## 8. Desarrollo del método y las técnicas

A lo largo del curso se usa una variedad de técnicas de entrenamiento.

La intención es aprovechar la oportunidad de familiarizar a los participantes con técnicas diferentes. De esta manera no sólo aprenderán sobre un método de entrenamiento particular a través de una demostración sino que también lo experimentarán como participantes en situaciones reales de entrenamiento durante el curso.

La mayoría de las sesiones se basan en la **participación y contribución** de los participantes.

La función del facilitador del curso es sacar estas contribuciones a través de la interrogación y de los métodos participativos.

Naturalmente, un facilitador experimentado no estará de acuerdo con el abordaje sugerido para todas las sesiones; para un facilitador creativo están abiertas muchas posibilidades, por lo cual es importante que escoja los métodos que prefiera y que domine mejor.

Además, muchas dificultades no se mencionan en el manual y la guía de la sesión no se puede aplicar de forma estricta. Por tanto, este manual debe considerarse como una fuente de ideas y no como un plan de las lecciones definido.

### **9. Facilidades, materiales y equipo.**

El aula debe disponerse para el diálogo y el trabajo de grupos, no para dar conferencias. En otras palabras, los participantes deben sentarse de manera que pueden verse las caras sin restringir su vista a la pizarra y la pantalla.

Se necesita una pizarra y un rotafolio en la mayoría de las sesiones.

En algunas sesiones y conferencias es útil un proyector de transparencias.

También será necesaria una fotocopidora para reproducir las NTP requeridas.

El facilitador del curso tiene la responsabilidad de ampliar los métodos, técnicas y contenidos del entrenamiento con materiales adicionales que considere relevantes y apropiados.

### **10. Después del curso.**

En relación con la entrevista de evaluación del curso algunos meses después, conviene que el “Director de Carrera” o el facilitador del curso enfoquen los siguientes puntos con los participantes, entre otros:

- a. ¿Cómo afectó el curso sus actitudes, conocimientos y habilidades en su trabajo como facilitador?
- b. ¿Valora usted su rol y disfruta de su trabajo más (o menos) que antes del curso?
- c. Además de lo enfocado en el entrenamiento recibido, cuáles necesidades tiene usted para desarrollar sus conocimientos y habilidades como facilitador?

## 14. PLANIFICACION DEL TIEMPO

---

El tiempo indicado a continuación es el número de horas requerido si el curso sigue el diseño de este manual. Ajuste el tiempo requerido una vez que ajuste su programa ajustado.

Tema por sesión	Propuesto	Ajustado
1. INTRODUCCION		
1.1 Apertura	1	_____
1.2 Ser un facilitador	1.5 - 2	_____
2. DESARROLLO DEL PLAN DE ESTUDIO		
2.1 El Trabajo	1.5 - 2	_____
2.2 El participante	1	_____
2.3 Las necesidades de entrenamiento	2 - 2.5	_____
2.4 Esquema de entrenamiento	1	_____
2.5 Los Objetivos	1 - 1.5	_____
2.6. Programas en proceso	2 - 2.5	_____
2.7. Presentación de los cursos	0.5 -1	_____
3. FUNDAMENTOS DE LA METODOLOGIA		
3.1 Los métodos	1	_____
3.2. La exposición	2	_____
3.3 Requisitos básicos de aprendizaje	1.5 -2	_____
3.4. Motivación y secuencia	0.5 -1	_____
3.5. Uso preguntas y diálogo	1	_____
3.6. Variaciones	1	_____
3.7. Apoyo visual	1	_____
3.8. El uso del proyector	1	_____
3.9. Asignación de exposiciones	8	_____
MÉTODOS PARTICIPATIVOS		
4.1 El ejercicio corto	1.5	_____
4.2 Diálogo en grupos	2	_____
4.3 El micro caso	1	_____
4.4 El estudio de caso	2	_____
4.5 El sociodrama	2	_____
4.6 El proyecto de aplicación	1.5	_____
5. DISEÑO DE LA SESION		
5.1 Revisión de métodos	1	_____
5.2 Práctica de diseño de sesión	2.5	_____
5.3 Ejercicios de planificación de sesión	2.5	_____
6. EVALUACION		
6.1 Técnicas básicas de evaluación	1.5	_____
6.2 Pruebas	2.5	_____
6.3 Evaluación y cierre	2.5	_____

# materia

**1**

## Introducción

**TEMA 1.1    Apertura**

**TEMA 1.2    El facilitador**

<b>MATERIA 1</b>	<b>INTRODUCCION</b>
<b>TEMA 1.1</b>	<b>APERTURA</b>
<b>Objetivos educativos</b>	Demostrar la importancia de un facilitador eficaz. Asegurar que todos los participantes conocen y comparten el propósito de este curso. Integrar a los participantes entre sí. Identificar características, conocimientos y habilidades dentro del grupo. Asegurar que todo los detalles administrativos están en orden.

Tiempo: 1 hora.  
 Material: Encuestas previas completadas.  
 Lista de participantes.

**Guía de la sesión:**

1. La apertura formal debe ser breve. Lo siguiente puede ser la base de un discurso apertura :
  - a. Los buenos resultados de un proceso de apoyo a la microempresa, dependen en buena medida de la efectividad de su sistema de promoción, capacitación y asesoría.
  - b. Un proceso de apoyo a la microempresa es tan bueno como las personas que lo gestionan y ejecutan.
  - c. En un proceso de asesoría y capacitación a los microempresarios intervienen varios factores, en los que se establece el encuentro y la relación entre estos y los asesores.
  - d. En este ámbito, la relación asesor-microempresario se da en un ambiente con características propias : condiciones de las personas atendidas, el entorno de sus microempresas y las necesidades específicas.
  - e. La efectividad y el impacto en esta situación implica contribuir en el desarrollo y transformación de la realidad de los microempresarios atendidos.
  - f. Para que esto suceda, es necesario que los asesores posean amplios conocimientos y habilidades para el manejo de los factores que intervienen , incluyendo los contenidos de la asesoría.
  - g. Un asesor podría tener una excelente relación personal con los microempresarios y haber detectado sus necesidades con precisión; sin embargo, si no maneja adecuadamente el proceso educativo, puede ser que su esfuerzo se pierda.
  - h. Para que el proceso de enseñanza aprendizaje sea efectivo, es necesario conocer y aplicar los principios, métodos y técnicas adecuados a cada situación específica.
  - i. Todavía es común ver a profesores, maestros, asesores y consultores utilizando métodos que reflejan el concepto de que los participantes son recipientes en los que se traspa el conocimiento y las habilidades que

ellos poseen, sin tomar en cuenta que los participantes tienen motivaciones e intereses específicos, así como un amplio conjunto de conocimientos y experiencias, en ocasiones más amplias o directas que el instructor.

- j. Un programa de asesoría o capacitación puede estar integrado por los mejores conocedores de los contenidos pertinentes, así como del entorno, pero si no tiene las características idóneas en cuanto a métodos y técnicas educativas, el proceso será poco efectivo y el único resultado es una pérdida de dinero.
- k. El proceso educativo sólo es efectivo cuando existe una relación de horizontalidad entre el facilitador y los participantes, cuando hay participación real de éste en su propio proceso de aprendizaje y cuando éste se apropia de los contenidos de la capacitación por una motivación vital.
- l. No basta con tener una experiencia considerable y un conocimiento sólido en las áreas del Diplomado, para ser efectivos los instructores deben conocer los principios del proceso de enseñanza aprendizaje, deben manejar los métodos educativos apropiados y deben saber discernir cuáles son las técnicas más efectivas para diversas situaciones y contenidos del entrenamiento.
- m. Esto implica que en todos los niveles se requiere ampliar o reforzar el manejo de los medios utilizados para la capacitación y la asesoría, tanto en el nivel de formación de asesores como en el trabajo directo de estos con los microempresarios.
- n. Esta guía está orientada a desarrollar los conceptos elementales de los métodos y técnicas educativas, como criterio mínimo para desarrollar procesos de entrenamiento exitosos.

2. Para ilustrar los objetivos y los contenidos del curso, confronte a los participantes con varias preguntas como las siguiente y explique que en el curso se tratarán asuntos de este tipo.
  - a. ¿Enseñamos lo que los participantes necesitan saber?
  - b. ¿Podrán ellos aplicar en sus trabajos lo que aprenden en nuestro entrenamiento?
  - c. ¿Usamos los métodos más efectivos para que entiendan, aprendan, recuerden y apliquen?
  - d. ¿Estamos usando el recurso tiempo de la forma más efectiva para que los participantes aprendan lo que necesitan aprender en el tiempo más corto posible?
  - e. ¿Creamos el mejor clima posible para los participantes en nuestros actividades de entrenamiento?
3. Informe a los participantes que los contenidos y secuencia del curso se comentarán en detalle durante la sesión siguiente.
4. Solicite a cada participante presentar su entrenamiento y experiencia previa. Refiérase al cuestionario previo al curso si fuera necesario. Identifique la especialización especial que cada participante trae al curso, dando énfasis al punto que los conocimientos y experiencias de los participantes son muy valiosas y que todos somos recursos de aprendizaje de los demás.
5. Aclare que se utilizarán las experiencias de los participantes durante el curso a través de sus contribuciones a él y que se utilizará mucho tiempo en diálogo, análisis y desarrollo durante los ejercicios prácticos.
6. Si hubiera alguna dificultad logística o administrativa conviene plantearla y resolverla o canalizarla en este momento.

**CUESTIONARIO PREVIO AL CURSO**

Nombre: \_\_\_\_\_

Trabajo que desempeña \_\_\_\_\_

Institución u organización \_\_\_\_\_

Lugar donde trabaja \_\_\_\_\_

Descripción breve de sus responsabilidades \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿En cuáles aspectos o contenidos es bueno como instructor o asesor?

\_\_\_\_\_

¿Cuál es su educación formal ?

\_\_\_\_\_

¿Cuál es su experiencia práctica como instructor o asesor ?

\_\_\_\_\_

¿Durante cuánto tiempo ha sido instructor o asesor?

\_\_\_\_\_

¿Qué disfruta más en su labor como instructor o asesor?

\_\_\_\_\_

¿Qué encuentra usted más difícil en la labor de instructor o asesor?

\_\_\_\_\_

¿Por qué participa en este curso?

**MATERIA 1**

**INTRODUCCION**

**TEMA 1.2**

**EI FACILITADOR**



<b>Objetivos educativos</b>	Facilitar que los participantes identifiquen las tareas involucradas en el proceso de planificación y diseño de un programa de entrenamiento y presentar un programa para este curso.
-----------------------------	---

Tiempo: 1 1/2 - 2 horas.

Material:

Esquema del plan del curso (también en cartel).

Calendario.

Hoja de evaluación de sesión

**Guía de la sesión:**

1. Refiérase a la sesión de la apertura cuando los participantes se presentaron.

Señale que ellos tienen antecedentes y experiencias diferentes como facilitadores, así como conceptos diferentes sobre sus trabajos.

Facilite un diálogo discusión breve para obtener puntos de vista de los participantes sobre lo que les gusta o no les gusta en sus trabajos, cómo utilizan su tiempo y otros temas de la presentación. (El diálogo también funcionará como rompehielos y calentará el ejercicio).

Anime a todos a participar haciendo preguntas como:

- ¿Qué encuentra usted más interesante en su trabajo?
- ¿Cuál es la tarea que consume más tiempo de un facilitador?
- ¿Cuál es el parte más difícil?
- ¿Cómo han cambiado sus actitudes en el trabajo desde que empezó como facilitador?
- ¿Qué le gustaría cambiar en el proceso de entrenamiento hacer su trabajo más efectivo?

2. Cuando los participantes mencionen labores o tareas específicas como facilitadores anótelas en la pizarra sin comentarios o aclaraciones.

Señale que los comentarios muestran claramente que el trabajo de facilitador es complejo y diverso. Sugiera completar la lista en la pizarra para mostrar todas las tareas que se hacen en un programa de entrenamiento o capacitación

3. Solicite a los participantes que mencionen cada tarea que recuerden y agregue todas las sugerencias a la lista. Para asegurar que no se olvida de ninguna tarea, solicite a los participantes que asuman que ellos son los responsables de la planificación y aplicación de un programa de entrenamiento, ellos deben ejecutar un curso nuevo para (asesores de microempresa, vendedores de comida, o según sea necesario) tanto en lugares fijos como ambulantes, el cual nunca se ha dado en universidades ni centros de capacitación, de forma que tendrán que prepararlo desde el principio.
4. Haga una lista completa en la columna izquierda de la tabla siguiente. Si no las presentan espontáneamente, obtenga los datos por medio de preguntas. Para facilitar la referencia coloque los puntos en una secuencia lógica, pero inicialmente haga la lista al azar en la pizarra. No dedique tiempo a comentar las sugerencias, pero solicite aclaraciones a los participantes cuando lo considere necesario para que todos entiendan el significado de las sugerencias y anótelos como tareas en la columna derecha.

TAREAS	SIGNIFICADO
ANALISIS DEL TRABAJO	Examinar el trabajo de un asesor de microempresa, para identificar las funciones y tareas.
ANALISIS DE LOS PARTICIPANTES	Examinar los antecedentes educativos, experiencias y calificaciones de los asesores.
ANALISIS DE NECESIDADES	Definir las materias y temas que requieren
DEFINICION DE OBJETIVOS	Especificar los resultados esperados en cada curso, materia y tema.
DISEÑO DE SESIONES	Planificación de actividades de aprendizaje a desarrollar en el aula Análisis de contenidos de cada sesión. Secuencia. Selección de métodos y técnicas. Preparación de plan por sesión. Preparación de material de entrenamiento.
EJECUCION	Conducción del curso
EVALUACION	Examen de los resultados del entrenamiento.
TAREAS ADMINISTRATIVAS	Obtención del financiamiento Información / invitación posibles interesados. Recepción de solicitudes y selección de participantes. Alojamiento y transporte. Asignación de facilitadores.

5. Refiérase a la lista en la pizarra y al diálogo introductorio sobre el papel del facilitador, enfatice que las funciones y tareas del facilitador son más amplias que lo que la mayoría de las personas, incluyendo algunos facilitadores, normalmente consideran.
6. La conclusión relevante es que hay dos tipos de tareas listadas en la pizarra, solicite a los participantes que las identifiquen.
  - a. Algunas tareas son completamente administrativas, estas pueden llevarse a cabo en colaboración con el personal administrativo del centro de entrenamiento.
  - b. Otras tareas son exclusivamente de entrenamiento, las cuales deben ser realizadas por el personal académico.
7. Aclare que en este curso, sólo enfocaremos las tareas relacionadas directamente con la planificación y ejecución de los programas de capacitación.

Solicite a los participantes que identifiquen todas las tareas administrativas y elimínelas de la pizarra.

8. Repase las tareas que permanecen en la pizarra y asegúrese de que todos los participantes entienden su significado. Es probable que algunos puntos se hayan trasladado o que se anotaron con nombres diferentes, solicite a los participantes que sugieran cómo revisar la lista.

Use la tabla como guía y pida sugerencias a los participantes para eliminar, agregar o reagrupar temas para que sólo los siguientes permanezcan al final en la pizarra, aunque estén todavía ordenadas al azar:

- Plan de sesiones de entrenamiento
- Análisis de los participantes
- Análisis del trabajo
- Ejecución
- Análisis de necesidades entrenamiento
- Evaluación
- Definición de objetivos de entrenamiento

9. Pregunte a los participantes si es necesario preparar el programa de entrenamiento en cualquier orden o si es necesario hacerlo en una secuencia determinada.

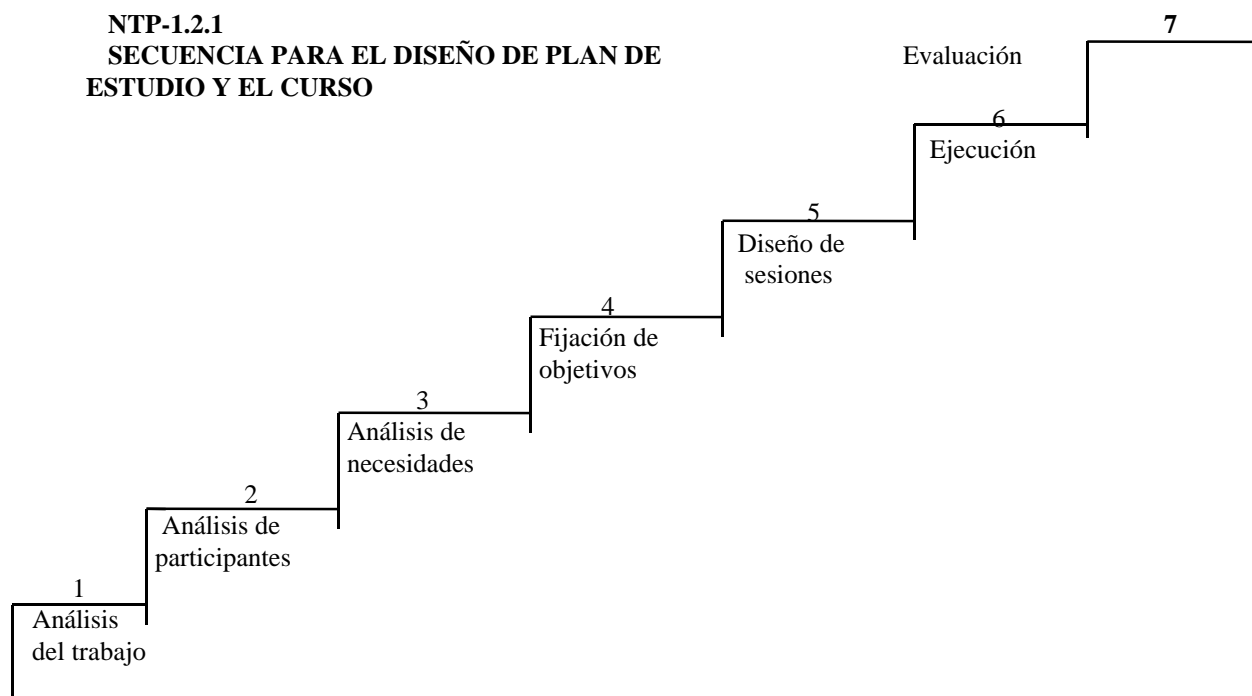
Pida a los participantes que comenten este asunto durante unos minutos con los compañeros que se sientan al lado de ellos. Indíqueles que no muevan de sus lugares sino simplemente que vuelvan sus sillas para formar grupos dos, tres o cuatro personas, y comentar en una voz baja.

10. Interrumpa el diálogo después de unos cinco minutos. Indique a los participantes que el aula parecía una colmena cuando ellos estaban discutiendo y que a esta forma de trabajo de grupo la llamaremos ***discusión de la colmena***. (Esta técnica de diálogo se demostrará más adelante). Pida a un grupo que plantee el orden en que realizarían las diferentes tareas y anótelas en la pizarra. Pida a los otros grupos sugerencias diferentes y anótelas. Una sugerencia es :

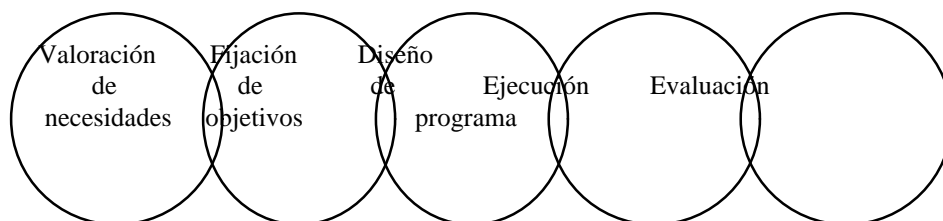
- Análisis del trabajo
- Análisis de los participantes
- Análisis de necesidades de entrenamiento
- Fijación de objetivos
- Diseño de sesiones de entrenamiento
- Ejecución
- Evaluación

11. Convenga con el grupo una secuencia lógica de pasos, anótelas en un cartel y colóquelo en el aula durante la duración total del curso. Solicite a los participantes copiarlo o distribúyalo como NTP-1.2.1.

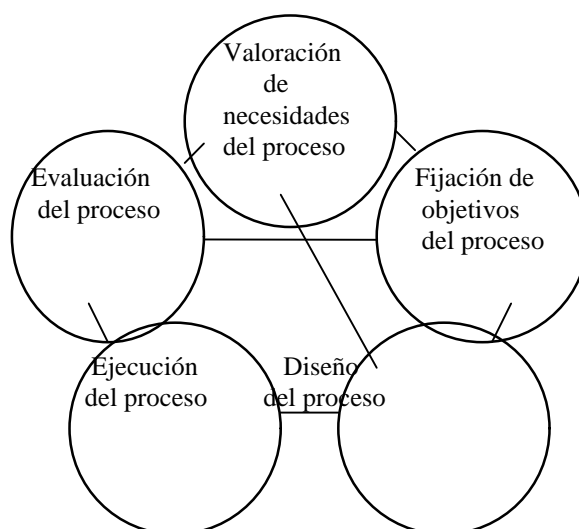
**NTP-1.2.1**  
**SECUENCIA PARA EL DISEÑO DE PLAN DE ESTUDIO Y EL CURSO**



12. Plantee preguntas sobre los comentarios de los participantes respecto a las tareas y su secuencia. Destaque que los pasos no se realizan de forma aislada, como que en el trabajo práctico están interrelacionadas. Demuestre esto con la ayuda del modelo siguiente (aquí se han combinado los primeros tres pasos del modelo en una **valoración de necesidades entrenamiento**).



### MODELO DE ENTRENAMIENTO COMO PROCESO INTEGRADO



13. Los aspectos de integración son importantes en la lógica de paso por paso, sin embargo, lo relevante es el énfasis de la actividad dado que algunos son simultáneos. Destaque en el diálogo los siguientes argumentos básicos :
- No podemos diseñar las sesiones de entrenamiento hasta que sepamos qué se logrará (los objetivos).
  - No podemos definir los objetivos hasta que sepamos las necesidades de entrenamiento.
  - No podemos identificar las necesidades de entrenamiento hasta que conozcamos los requisitos reales del trabajo y las calificaciones actuales de los participantes.

14. Indique a los participantes que el sistema planteado es el proceso de este curso. Se comentarán todos los pasos dependiendo de las necesidades y deseos de los participantes.

15. Plantee y promueva un acuerdo sobre un programa y un programa para el curso.

Dependiendo de las circunstancias se pueden usar las siguientes las siguientes opciones :

a. El facilitador del curso prepara un programa detallado de antemano y presenta una propuesta. Después del diálogo y ajuste se define el programa. (Este procedimiento es conveniente para cursos formales de jornada completa.

b. El facilitador del curso presenta una lista de posibles temas para desarrollar durante el curso, así como su valoración del tiempo requerido. La propuesta se comenta en grupo, se seleccionan los temas para su inclusión en el programa y el programa conveniente.

(Este procedimiento puede ser conveniente para cursos de jornada parcial o menos formal o una situación similar que de tiempo suficiente al facilitador del curso para hacer la preparación para las sesiones siguientes.)

El facilitador del curso debe, en todo caso, definirlo estudiando las asignaciones de tiempo sugeridas en este manual, y tomando en cuenta las prioridades definidas por los participantes en la primera sesión.

16. Pregunte a algunos de los participantes, con referencia a lo elaborado hasta el momento, **¿Cómo plantearían el objetivo del curso de principios y métodos educativos?** Plantee y compare las sugerencias, y llegue a un acuerdo sobre la redacción, por ejemplo :

*El objetivo del curso es desarrollar la capacidad de los participantes para preparar planes de estudios pertinentes para el entrenamiento de promotores, consultores y técnicos en microempresa, y para usar principios, métodos y técnicas efectivas en la ejecución del programa.*

17. Informe a los participantes sobre las técnicas que se utilizarán en este curso: el diálogo, análisis y desarrollo de conceptos, demostraciones y ejercicios prácticos serán las actividades principales ; las conferencias se reducirán al mínimo.

Refiérase a la sesión introductoria que reveló que el grupo tiene una experiencia considerable en conjunto en varios campos de trabajo y temas de entrenamiento. Todos seremos recursos de aprendizaje y contribuiremos con los demás, lo cual implica que todos tendremos la oportunidad de compartir experiencias y conocimientos.

18. Solicite a un participante que resuma lo que se ha hecho durante esta primera sesión del curso:

- Hemos presentado el procedimiento para desarrollar el plan de estudios y plan del curso.
- Hemos estandarizado la terminología básica en el campo de entrenamiento,
- Hemos definido el objetivo y hemos programado el curso.

19. Distribuya copias de la hoja de evaluación de sesión.

Pida a los participantes que elaboren una evaluación para esta sesión. Explique cómo deben anotar una x en la escala, según sus opiniones.

Use la misma fórmula en todas las sesiones que se desea evaluar.



## EVALUACION DE LA SESION

Número y nombre de la sesión : \_\_\_\_\_

### 1. COMODIDAD

Me sentí incómodo (a) con la sesión \_\_\_\_\_ Me sentí muy cómodo(a)

### 2. APRENDIZAJE

Ya lo sabía todo \_\_\_\_\_ Aprendí mucho

### 3. CONTENIDO

Muy simple \_\_\_\_\_ Muy complejo

### 4. METODO DE INSTRUCCION

Inapropiado \_\_\_\_\_ Totalmente apropiado

### 5. INVOLUCRAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES

Muy poco \_\_\_\_\_ Muchísimo

### 6. TIEMPO ASIGNADO

Muy corto \_\_\_\_\_ Demasiado

# **materia**

**2**

## **Desarrollo de plan de estudio**

**TEMA 2.1 El trabajo**

**TEMA 2.2 El participante**

**TEMA 2.3 Las necesidades de entrenamiento**

**TEMA 2.4 El esquema de entrenamiento**

**TEMA 2.5 Los objetivos**

**TEMA 2.6 Los programas en funcionamiento**

**TEMA 2.7 Presentación de los cursos**

**MATERIA 2****DESARROLLO DE PLAN DE ESTUDIOS****TEMA 2.1****EL TRABAJO****Objetivos educativos**

Facilitar que los participantes reconozcan la importancia de hacer un adecuado análisis del trabajo como base para elaborar un plan de estudios.

Facilitar que los participantes identifiquen los problemas más comunes que se presentan en el trabajo de desarrollo de un plan de estudios.

Tiempo: 1 1/2-2 horas

Material: NT

Necesidades entrenamiento

Ejemplo de descripción del trabajo

Elaboración de especificaciones del trabajo

**Guía de la sesión:**

1. Refiérase al procedimiento para elaborar el plan del curso preparado en la sesión anterior expuesto en un cartel en aula. Pídale a un participante que repase al modelo y describa brevemente el trabajo de cada paso. Señale, de nuevo, que no podemos dirigir un curso sin tener un plan de estudios (es decir un plan que define materias objetivos del curso), y que los primeros cuatro pasos del modelo se orientan a elaborar el plan de estudios. Indique que dedicaremos esta sesión a identificar algunas de las dificultades principales que se presentan al desarrollar un plan de estudios.
2. Refiérase a la importancia de tener el plan de estudios correcto. Obviamente, si enseñamos asuntos incorrectos, no pertinentes o inadecuados sin tomar en cuenta las necesidades, el curso no ayudará a los participantes a realizar mejor sus trabajos.

Recuerde a los participantes sobre el ejemplo usado en la primera sesión, el plan de un programa de entrenamiento. Solicite que piensen sobre el plan de estudios para dicho curso y que definan los problema que se pueden presentar al seleccionar los temas de entrenamiento a ser incluidos en el plan de estudios?.

Los participantes pueden sugerir que deben incluirse todos los temas para la dirección de proceso, por consiguiente éste no es un problema. Pregunte si estarían seguros al hacer la selección si los recursos disponibles sólo permitieron un curso corto. Advierta que la tarea puede ser más difícil de lo que vemos y enfatice que el plan de estudios es crítico para la efectividad del curso.

3. Sugiera hacer un experimento: informe a los participantes que ellos deben escoger los temas que incluirán en un entrenamiento de asesores, consultores y técnicos en microempresa. Deben seleccionar sólo ocho de estos temas para incluirlos en un curso. (los ocho temas que consideran más relevantes para obtener el máximo de resultados). Para hacer el ejercicio tan realista como posible, dé algunos antecedentes de los participantes :

- La mayoría de los participantes tienen educación universitaria en las áreas de Administración de Empresas, Contabilidad, Sociología, Trabajo Social, Planificación Social y Psicología.
- Unos pocos tienen capacitación técnica en metal-mecánica, ventas y fabricación de muebles.
- Muy pocos tienen entrenamiento formal para el trabajo de capacitación de microempresarios.

Habrá un curso inicial de 3 meses orientado a la ubicación de los participantes en el mundo de la microempresa y en métodos y técnicas educativas. Según los resultados y necesidades, se diseñará y ejecutará un curso complementario para dentro de un año, con una duración similar.

4. Pida a los participantes que elaboren individualmente una lista de necesidades de entrenamiento.
5. Seguidamente pida que elaboren una sola lista en parejas, luego en grupos de cuatro y luego de ocho, aproximadamente, de manera que queden dos grupos con una sola lista cada uno. Pida a cada grupo que elaboren su lista en un cartel
6. Pida que expongan ambas listas sobre lo que los asesores, consultores y técnicos en microempresas necesitan aprender y que las justifiquen.
7. Destaque las principales diferencias como uno los problemas que se pueden presentar y la importancia del plan de estudios.
8. Pregunte a algunos participantes que sucederá si ingresa en cada uno de los cursos, según la listas de necesidades planteadas, es decir, dos cursos con el mismo objetivo pero con contenidos diferentes. ¿Cuál es el mejor ?
9. Los participantes pueden argumentar que sus definiciones hubieran sido similares si hubieran estado en una situación real o mucho mejor definida, o si hubieran contado con más tiempo. Señale que la definición de necesidades de entrenamiento es una tarea que requiere de un análisis cuidadoso y que se pueden presentar errores.
10. Solicite a los participantes que propongan otros posibles errores que se puedan presentar en esta etapa, destacando conceptos como los siguientes :
  - No conocemos suficiente sobre el trabajo y responsabilidades de los participantes.
  - No estamos seguros si una tarea debe entrenarse en el aula o en el campo de trabajo. (ej : la higiene es un tema de mucha importancia en los negocios de distribución de comida, es conveniente enseñarlo en el lugar de trabajo).
  - Incluimos temas teóricos en lugar de práctica en el campo de trabajo. (ej : puede ser que enseñamos sobre los motivos del comprador y no sobre los fundamentos de la conducta del vendedor).
  - Damos énfasis a la gerencia y no a la técnica de producción (ej. dedicamos muchas horas a los temas administrativos y no a la innovación ).

- Incluimos temas poco pertinentes (ej. Entrenamos a todos en producción, mientras que la mayoría de las microempresas se ubican en el área de servicios)
  - Incluimos algunos temas por razones tradicionales. (ej. las áreas funcionales formales, mientras que muchos microempresarios se desenvuelven en una dinámica de subsistencia.)
  - Mezclamos necesidades, deseos y prejuicios. (ej. puede dedicársele mucho tiempo a la promoción de ventas porque al facilitador le interesado mucho ese tema.)
  - Seleccionamos temas de entrenamiento en base a nuestra intuición, no en base a un análisis objetivo de necesidades de entrenamiento. (ej. los participantes tienen carencias en aritmética, así que incluimos el tema sin saber realmente si lo necesitan.)
12. Informe a los participantes que continuaremos discutiendo estos problemas desde un punto de vista práctico : ¿ Cómo podemos estar seguros de que nuestro plan de estudios se fundamenta en las necesidades de entrenamiento reales?
13. La primera pregunta práctica para comentar es a quién compete definir el plan de estudios. Solicite sugerencias a los participantes y plantee las siguientes alternativas como ejemplo:
- El director de carrera en la universidad, por ejemplo, puede tener un buen conocimiento del contexto socio-económico del país, las condiciones de la microempresa, contactos con las organizaciones públicas y privadas que laboran en este campo y lo que sus instructores pueden lograr.
  - Un profesor o instructor universitario puede conocer muy bien las materias y contenidos, pero le puede faltar la experiencia práctica con asesores, técnicos y consultores de microempresa o con microempresarios. Sus sugerencias pueden ser muy académicas, sólo basada en textos universitarios.
  - Un funcionario de una institución pública o privada que trabaja con microempresarios y conoce muy bien su trabajo, pero que puede haberse formado una opinión pobre sobre los métodos y técnicas de entrenamiento.
  - Asesores, técnicos, consultores y microempresarios que están en proceso de entrenamiento y pueden definir las carencias del entrenamiento previo recibido.
  - Un experto en temas y contenidos de microempresa (podemos encontrar expertos en temas específicos)
14. Una conclusión relevante es que ninguna de las personas sugeridas, individualmente, podría diseñar un plan de estudios fiable, pero se puede integrar un equipo muy calificado para esta tarea. Por esta razón es importante que exista un “director de carrera” o “coordinador” de entrenamiento para organizar un grupo asesor que desarrolle el plan de estudios.
15. Refiérase a la NTP sobre necesidades de entrenamiento. Los participantes pueden tener el interés en llegar a una definición precisa sobre la selección óptima de temas de entrenamiento para un curso básico. Facilite un consenso operativo para definir los temas críticos. El consenso operativo se hace después del análisis dándole a cada participante la opción de distribuir varios votos (ej :5 votos) entre los temas que considere más relevantes.
- Recuerde que en este caso se ha definido el procedimiento para una selección justa, típica, media y realista de las necesidades de entrenamiento en una situación particular, pero que cada caso producirá una lista diferente de temas.
16. Una vez definido el tema de quién debe comprometerse en la preparación del plan de estudios, indique que ahora enfocaremos **cómo debe hacerse**.

Refiérase al primer paso del procedimiento: **el análisis del trabajo**, y asegúrese de que todos comparten lo que conlleva en la práctica: examinar el trabajo de un gerente e identificar todas sus tareas. (El término trabajo se usa aquí para significar una ocupación que incluye diferentes funciones y tareas como planificar, presupuestar, organizar el trabajo, integrar al personal a su puesto, transportar, comercializar, etc).

17. Informe a los participantes que el resultado de un análisis del trabajo normalmente es un documento que proporciona descripciones detalladas sobre las tareas del asesor, consultor o técnico en microempresa.

Distribuya una muestra de descripción de trabajo. Indique que la descripción del trabajo se usa para lo siguiente:

- **Guía al que está en ese puesto para llevar cabo sus funciones y tareas.**
- **Da información sobre el trabajo a los probables solicitantes.**
- **Clarifica la división de responsabilidades y la organización de la empresa.**
- **Facilita nuestro análisis de necesidades de entrenamiento.**

18. Plantee la utilidad de la descripción del trabajo para el encargado de desarrollar el plan de estudios. Destaque que sólo se puede usar como una pauta general pues no da bastantes detalles sobre las diversas tareas de un asesor, consultor o técnico en microempresa. Como un ejemplo, refiérase una de las funciones o tareas anotadas en el trabajo del asesor. Esta definición no nos dice suficiente sobre las variadas tareas que están incluidas. Señale que se necesita un análisis más profundo para definir adecuadamente las necesidades de entrenamiento.
19. Distribuya **la NTP “Descripción del trabajo”** y explique que esta clase de documento es el que se puede producirse después de un análisis del trabajo más completo, lo cual es de gran valor para los facilitadores. Explique que la descripción proporciona un extracto que cubre sólo algunas de las tareas involucradas en las funciones del asesoría a microempresarios.
20. Comente la **“Especificación del trabajo”**. Indique a participantes que se pueden usar varios formatos, algunos comprenden sólo las tareas, otros incluyen un análisis del conocimiento, las habilidades y actitudes requeridas para el que ocupa el puesto de trabajo. La Especificación del trabajo se requiere para hacer el análisis de necesidades de entrenamiento, aunque puede que no sea necesario analizar cada una de las tareas en detalle, como en el ejemplo proporcionado.
21. La conclusión relevante es que un buen análisis del trabajo nos dirá cuáles son los requisitos del trabajo, es decir, cuáles conocimientos y habilidades se necesitan para cumplir con el trabajo.
22. Relacione y compare esto con el experimento inicial de esta sesión cuando se le solicitó a los participantes que seleccionaran los temas de entrenamiento sin saber realmente los requisitos del trabajo. Ahora estamos en una mejor posición para definir lo que debe ser incluido en un programa de entrenamiento.
23. Recuerde a los participantes que **requisitos del trabajo** no es lo mismo que **necesidades de entrenamiento**. Como ya mencionó, no podemos y no necesitamos conocer todos los requisitos del trabajo en nuestro programa de entrenamiento, porque los participantes ya tienen algunos de los conocimientos y habilidades requeridos, adquiridos mediante la educación y experiencias anteriores.
24. La conclusión relevante que la selección de asuntos o temas para ser incluidos en el programa de entrenamiento debe hacerse con base en:
  - **Los requisitos del trabajo**
  - **La división del entrenamiento en el aula en el campo de trabajo.**
  - **El conocimiento y las habilidades de los participantes.**

El próximo paso, por consiguiente, es para hacer un análisis del participante.

**NTP - 2.1.1**  
**NECESIDADES ENTRENAMIENTO**

Posibles temas de un programa de entrenamiento para asesores, consultores y técnicos en microempresa (o de microempresarios, según sea el caso):

Programa general del Diplomado Regional, de un módulo del diplomado o de un plan de estudio para microempresarios.

**HT 2.1.1**  
**RESUMEN DE ESPECIFICACIONES DE TRABAJO DE UN ASESOR DE EMPRESA (o de un microempresario, si corresponde).**

Deberes, responsabilidades y tareas	Conocimientos	Habilidades

**MATERIA 2**

**DESARROLLO DEL PLAN DE ESTUDIOS**

**TEMA 2.2**

**EL PARTICIPANTE**

**Objetivos educativos**

Facilitar que los participantes definan las formas más convenientes de identificar



la calificación de los participantes y la importancia de esto.

Tiempo: 1 hora

Material: Ejemplos de condiciones de ingreso.

**Guía de la sesión:**

1. Recuerde a los participantes el propósito de este taller. Señale que usted es responsable solamente de organizar y dirigir el curso. Si los participantes mejoran o no mejoran sus habilidades será responsabilidad del facilitador.

Pregunte a los participantes si tienen la misma actitud cuando dirigen actividades de capacitación. Ellos pueden argumentar que también los participantes tienen responsabilidad en los resultados si un curso resulta insuficiente.

2. La conclusión relevante es que las razones reales y específicas de la deficiencia de un curso son más importantes que las preguntas sobre quién tiene la responsabilidad. Solicite a los participantes posibles razones por las cuales un curso no logra sus objetivos, por ejemplo:

- El tiempo puede ser demasiado corto.
- El objetivo puede ser demasiado ambicioso.
- El volumen puede ser incorrecto, demasiado simple o demasiado complicado.
- Los métodos y técnicas educativas pueden ser inapropiados.
- Se valoraron mal capacidades de los participantes.

Escriba las sugerencias en una columna en la pizarra, pero escriba la última al lado.

3. Facilite una lluvia de ideas sobre la relación que puede existir entre cada uno de las primeras sugerencias y la última y destaque siguiente:

Si un facilitador hace una estimación correcta de las capacidades de los participantes, el tiempo asignado probablemente será adecuado, los contenidos serán correctos, los métodos y técnicas serán efectivos.

Si inicialmente comete el error al hacer una valoración defectuosa de las capacidades de los participantes, esto originará otros errores. En otras palabras, si no hacemos un análisis apropiado de los participantes, nos arriesgaremos a continuar cometiendo errores.

4. Otra conclusión relevante que muestra esto es la importancia que tienen el paso 2 del modelo : el participante.

El plan de un programa debe hacerse sobre la base de las calificaciones de los participantes. Si tenemos la oportunidad de conocer las calificaciones de los participantes y sus antecedentes educativos, no podemos decir que estos son responsables si tienen dificultades de aprovechamiento del programa. Somos quienes cometimos algunos errores en el plan del programa y no lo ajustamos a su nivel.

Los participantes pueden argumentar correctamente que con frecuencia tenemos que enseñar sin contar con información por adelantado sobre las calificaciones de los participantes.

Enfatice que aún en estos casos no podemos culpar a los participantes. Siempre es responsabilidad del gerente de entrenamiento y los facilitadores diseñar eficazmente el programa que los participantes han seleccionado y aceptado, y esto no puede hacerse sin un análisis adecuado del participante.

5. Pregunte cómo podemos evitar los problemas descritos anteriormente. Derive a lo siguiente:

- Los grupos deben ser tan homogéneas como posible, es decir incluir participantes de edad similar, con antecedentes similares, etc.
- Para cada curso debe establecerse condiciones de ingreso.
- Pueden hacerse exámenes de admisión .
- Pueden hacerse cursos preparatorios o de nivelación para llevar a los participantes seleccionados al nivel requerido de educación,
- Pueden usarse pruebas de diagnóstico al principio de un curso.

6. Muestre en la pizarra las condiciones de admisión a un curso particular en la universidad o pida a los participantes que expongan uno que conozcan. Plantee:

- ¿Son adecuados los requisitos?
- ¿Es clara la redacción?
- ¿Cómo deben aplicarse estos requisitos?

7. Pregunte qué harían si se encuentran a uno o más participantes con menos capacidades que el resto de la clase. No hay una sola respuesta al problema, pero elaborado los aspectos prácticos, humanos y económicos de las sugerencias siguientes:

- Permita a los participantes seguir el programa como puedan pero el facilitador no debe dedicar tiempo extra para el adelanto de los participantes lentos.
- El facilitador puede darles el apoyo extra y guía, aun cuando los demás sean afectados.
- No debe aceptarlos, puede darles alguna sugerencia sobre otras posibilidades de entrenamiento convenientes.

Enfatice que esta situación de participantes no calificado puede y debe ser evitada por medio de una planificación apropiada, llevando a un cabo un análisis adecuado del participante antes de arrancar el curso.

8. Recuerde a los participantes que un problema que se puede presentar al diseñar un curso de entrenamiento con asesores, promotores y técnicos de microempresa es que sus características no son homogéneas.

Un tipo de asesor puede venir directamente de la escuela secundaria y no tiene experiencia de trabajo.

Otro tipo es la persona que ya tiene experiencia de trabajo como asesor.

Otro puede tener educación formal universitaria en diversas áreas.

9. La conclusión relevante es que las diferencias en educación, por ejemplo sobre matemática, tendrá consecuencias en el plan del curso. Pregunte cómo resolver este problema.

Una solución puede ser tener cursos separado para diferentes grupos, aunque con los mismos objetivos de preparar a los participantes para el mismo trabajo. Sin embargo, los contenidos del curso serán diferentes con énfasis en asuntos diferentes según las necesidades de los participantes.

Si esta solución no es posible por razones económicas o prácticas, puede ser posible hacer cursos de nivelación. Al grupo con educación menos formal puede ofrecerse un curso preparatorio en matemática, por ejemplo.

10. Para concluir, solicite a los participantes que evalúen si se ha hecho un análisis apropiado de los participantes de este. Si ellos no saben indique lo que se hizo al respecto.

**MATERIA 2****DESARROLLO DEL PLAN DE ESTUDIOS****TEMA 2.3****NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO****Objetivos educativos**

Facilitar que los participantes manejen los procedimientos para el análisis de necesidades de entrenamiento

Tiempo: 2-2 1/2 horas.

NT

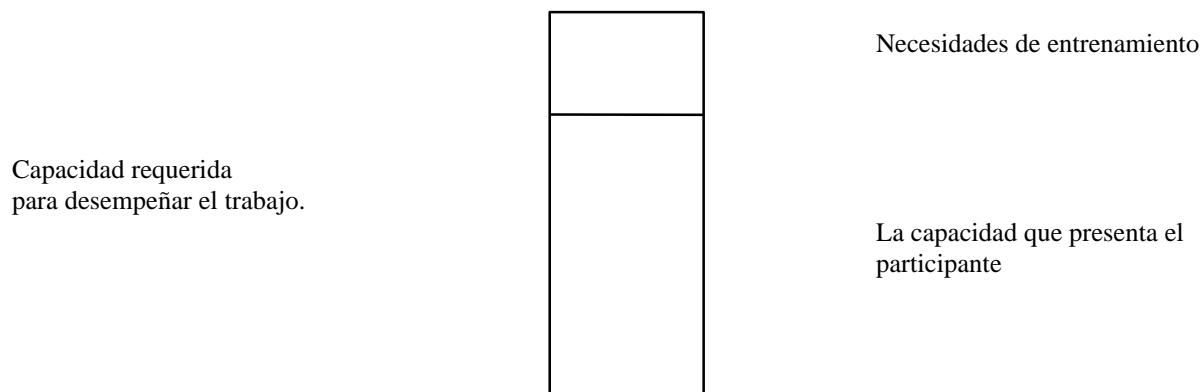
Resumen de especificación del trabajo

Resumen de Guía de Plan de Estudios

**Guía de la sesión:**

1. Refiérase al modelo de procedimiento y recuerde que hemos pasado por los dos primeros pasos, pero que aún no conocemos las necesidades de entrenamiento.

Muestre en un gráfico que en el primer paso (**análisis del trabajo**) identificamos el conocimiento y las habilidades requeridas para el desempeño del trabajo y, en el segundo paso (**el análisis del participante**), los conocimientos y habilidades que tienen los participantes en la actualidad.



2. Hay un espacio entre estos dos niveles. Comente que este espacio representa las **necesidades de entrenamiento**, y derive la sugerencia que los participantes deben adquirir el conocimiento y las habilidades que faltan para ser asesores competentes.

Destaque que no podemos satisfacer todas las necesidades en nuestro centro de entrenamiento.

3. Recuerde a los participantes sobre el experimento en Sesión 2.1 sobre la selección de temas de entrenamiento para asesores de microempresa. Pregúnteles cómo debe hacerse un análisis de necesidades de entrenamiento para identificar los temas más urgentes o relevantes para el curso. Plantee y llegue a un acuerdo principalmente sobre las siguientes consideraciones:

- Se debe involucrar a un grupo asesor de plan de estudios (como se describió en Sesión 2.1.). Esto es ventajoso si el grupo tiene un miembro con autoridad para tomar decisiones sobre las materias del plan de estudios.
  - El análisis del trabajo (lista de requisitos del trabajo), y el análisis del participante debe ser la base para el análisis de necesidades de entrenamiento.
  - El grupo identificará los requisitos del trabajo que deben enfocarse en el entrenamiento. Los requisitos debe especificarse claramente para facilitar después la preparación, de los objetivos de entrenamiento exactos. No es suficiente vender **mercadeo** como requisito, sino especificar **mercadeo de las microempresas**.
  - En esta fase no es necesario planificar la estructura de todo el programa de entrenamiento, es decir, decidir si debe ser un curso largo o varios cortos, y cuáles temas deben incluirse en el curso. Lo que se necesita en esta etapa es una definición simple de los temas que deben enseñarse en el centro de estudios.
4. Explique que la tarea de definir de forma precisa los objetivos de entrenamiento según **materias** y **temas** se ha hecho de forma conjunta en esta etapa, pero que en la sesión siguiente se tratarán como tareas separada en una futura sesión.
  5. Informe a los participantes que ahora comentaremos algunos ejemplos que ilustran la importancia de hacer un análisis cuidadoso y completo de las necesidades de entrenamiento y algunos problemas que se presentan.
  6. Muestre la Guía de Plan de Estudios del Diplomado ( u otra si corresponde) a los participantes, y aclare cómo puede usarse como recurso en el trabajo de desarrollo de plan de estudios. Explique que los requisitos del trabajo comunes se han traducido en materias y temas, y se ha sugerido un objetivo de entrenamiento para cada tema. Señale que un documento como la Guía del Plan de Estudios puede ser muy útil, pero no evita el trabajo básico de decidir cuáles necesidades de entrenamiento necesidades tiene nuestro grupo y cuáles temas de entrenamiento debemos incluir en nuestro programa.

7. Pregunte cuáles de los temas anteriores son necesarios para un asesor de microempresas en su país. Lea los objetivos definidos en la Guía del Plan de estudios, (si se requiere).

Marque los temas según las sugerencias de los participantes como:

- 1 - muy importante**
- 2 - bastante importante**
- 3 - ninguna importancia**

8. Solicite a los participantes que sugieran qué prioridad debe darse a los temas que deben ser incluidos y cuáles no se incluyeron en nuestro primer programa de entrenamiento básico. Marque estas prioridades de la misma manera:

- 1 - Prioridad alta**
- 2 - Prioridad más baja**
- 3 - No incluido**

9. El resultado puede que no sea como se prevé, pero informe a participantes que el propósito de esta discusión no era llegar a una decisión final, sino demostrar las dificultades que se enfrentan en un entrenamiento necesita análisis. Resuma el diálogo:

- Si los participantes no tienen entrenamiento anterior, deben ser incluidos todos los temas importantes para la labor de un asesor de microempresas. (técnicas educativas)
- Otros temas podrían ser igualmente importantes, pero no hay necesidad real para dar entrenamiento. (por ejemplo cálculos).
- Algunos temas no se relacionan directamente con el trabajo de los participantes (Envío de mercadería).
- Otros temas son útiles, pero no cruciales para el trabajo inmediatos. Estos deben ser incluidos en el programa. (Motivaciones del comprador).
- Algunos temas pueden necesitarse, pero el entrenamiento puede ser facilitado por otras organizaciones (Higiene).
- Pueden que se necesiten temas no incluidos en la Guía del Plan de Estudios. (Cálculos).

10. La conclusión relevante es que la opción entre entrenamiento en el trabajo y el entrenamiento institucional a menudo es difícil.

Solicite a los participantes que piensen sobre el entrenamiento de microempresarios y plantee las siguientes alternativas:

- a. Los asesores (o microempresarios) se han desarrollado en el trabajo, es decir inicialmente han sido instruidos o dirigidos por otro microempresario experimentado y han desarrollado su aprendizaje mientras trabajan, producen y atienden a los clientes.
- b. Los asesores participan en un plan formal de entrenamiento.

11. Solicite a los participantes que voten por la alternativa que prefieran. Pregunte a los que votaron por el entrenamiento en el trabajo que den sus argumentos, los cuales pueden incluir lo siguiente:

- Los participantes no se alejarán de sus trabajos, el entrenamiento tendrá un costo bajo.

- Se entrenarán participantes en las condiciones reales de sus microempresas.
- Es más costoso equipar un centro de entrenamiento.

12. Pregunte a los argumentos de los que votaron por el entrenamiento en el aula:

- Los participantes pueden cometer errores u omisiones mientras están aprendiendo en el trabajo.
- Los clientes pueden ser desatendidos mientras los participantes están aprendiendo.
- Es posible simular situaciones realistas en el aula.
- Es más fácil condensar el entrenamiento en una aula y practicar todas las posibles situaciones del problema en un tiempo corto.

13. Resuma señalando que la decisión parece ser un problema de costo-beneficio, y que lo mismo sucede con entrenamientos en otros conocimientos o habilidades.

14. Recuerde que en esta fase deben especificarse en detalle las materias seleccionadas para los programas de entrenamiento con el fin de que los facilitadores puedan preparar objetivos de entrenamiento más precisos después. El tema mercadeo o comercialización es un ejemplo de una definición demasiado vago. Otro ejemplo:

Indique a los participantes que piensen sobre el tema fijación de precios.

Solicite que mencionen todo lo que debería ser incluido en un curso de entrenamiento sobre fijación de precios, ej.:

- **Costos**
- **Oferta-demanda**
- **Margen de utilidad**
- **Control de precios**
- **Competencia**
- **Volumen de ventas**
- **Política de precios**
- **Otros temas**

Señale que tomaría un tiempo considerable cubrir todas estos temas, pero que los participantes aprenderían a asumir la responsabilidad plena de la fijación de precios.

15. Indique a los participantes que puede que algunos microempresarios no necesiten preocuparse por todos estos aspectos, puede ser que lo único que requieran es aplicar porcentajes sobre diferentes tipos de productos y precios para hacer el cálculo.

Sugiera que en este caso sería suficiente enseñar sólo los siguientes temas :

- **Cálculo del porcentaje.**
- **Uso de la calculadora.**

16. Pregunte a los participantes si quieren incluir algunos de los temas mencionados inicialmente, aún cuando los gerentes no necesiten el entrenamiento para realizar sus trabajos.

¿Cuál es el valor de este estudio extra comparado con el tiempo y dinero que ahorramos si sólo nos concentramos en los requisitos del trabajo?.

17. Aclare a los participantes que este tipo de consideraciones son comunes en el desarrollo del plan de estudios. Es necesario especificar ahora los contenidos de las materias y temas principales durante el análisis de necesidades de entrenamiento.

Si dejamos que los facilitadores decidan después, entonces podemos tener soluciones diferentes en cursos diferentes, y como resultado un plan de estudios difuso.

18. Enfatique que los dos propósitos del análisis de contenidos son:

- **Especificar los “puntos de aprendizaje” y**
- **Facilitar una valoración del tiempo que se necesita para el entrenamiento.**



Plantee el ejemplo siguiente:

Solicite a los participantes que asuman un tema de entrenamiento, tal cómo la selección de proveedores ; el objetivo es facilitar a los participantes la selección de un proveedor adecuado y conveniente para una microempresa. Solicite a los participantes que piensen en el posible contenido del entrenamiento. Pueden sugerir que los microempresarios deban aprender lo siguiente:

- **¿Qué información necesito antes de tomar un decisión? (¿Cuáles proveedores están disponibles, sus ubicación, cuáles su diversidad y cantidad de inventarios, precios, tiempo de entrega y condiciones, términos del pago, reputación sobre el servicio, confiabilidad, etc).**
- **¿Cómo obtener la información ?**
- **¿Cómo evaluar la información ?**

19. La conclusión relevante es que todos estos puntos los sugeridos se necesitarán en un curso a microempresarios que tienen la posibilidad de escoger entre varios proveedores, porque es importante que aprendan a seleccionar el mejor. Pregunte cuántas horas podría tomar el aprendizaje sobre este tema.

Pregúnteles a los participantes si incluirían estos temas en un programa de entrenamiento si supieran que microempresarios no tienen opciones y se ven obligados a comprar a un cierto proveedor, como una asociación de microempresarios o un monopolio. En ese caso, el tiempo de entrenamiento probablemente podría reducirse a una hora, o el tema se elimina totalmente.

20. Los participantes pueden sugerir que el tema debe ser incluido por las razones de educación general, por ser un conocimiento útil para microempresarios o porque les gusta. Señale que esto es responsabilidad de los que deciden el plan de estudios y que ellos también deberán considerar la diferencia de tiempo asignado al tema.

El cartel siguiente muestra la asignación de tiempo sugerida para el tema cuando se consideran sólo los requisitos reales del trabajo.

	Microempresarios no capacitados en tema	Microempresarios en un curso de refrescamiento.
Microempresarios con opciones de escogencia de proveedores.	6hr	1hr
Microempresarios en una situación de monopolio.	1hr	----

21. Refiérase a la NT "Resumen de especificaciones de trabajo" . Solicite que estudien los requisitos del trabajo y especifiquen y escriban individualmente una lista de temas que creen que deben ser incluidos en un centro de entrenamiento para asesores inexpertos jóvenes (o microempresarios), que cubran los requisitos del trabajo listados.
22. Después de aproximadamente diez minutos, distribuya el Extracto de la Guía de Estudios. Solicite a los participantes que comparen sus propias listas con esta lista. Permita aproximadamente diez minutos más, entonces solicite a los participantes que comenten y ponga especial atención a los siguientes temas:

- ¿Qué falta en la lista y el plan de estudios ? ¿Qué sobra?
- ¿Cuáles requisitos del trabajo pueden dejarse para más adelante, en el trabajo o en otro lugar, pero no en este centro de estudios ?

23. Resuma el diálogo. Enfaticé de nuevo que es necesario hacer un análisis completo de los requisitos del trabajo y todos los temas de entrenamiento, y no confiar en algún documento desactualizado o algún manual externo, como se demostró en este ejercicio.
24. Solicite a un participante que resuma los puntos importantes por recordar cuando esté haciendo un análisis de necesidades de entrenamiento y decidiendo cuáles requisitos del trabajo deben ser cubiertos por los temas de un entrenamiento asuntos en un programa universitario.
- Involucrar a un grupo asesor de expertos.
  - Debe usarse como base el análisis del trabajo y el análisis del participante.
  - El plan de estudios del Diplomado puede usarse como un documento recurso.
  - Cada requisito del trabajo analizado y escogido debe convertirse en tema bien definido de entrenamiento.
  - Los temas de entrenamiento deben estar orientados al trabajo.
  - Además de los temas orientados directamente al trabajo, pueden agregarse otros temas relacionados si se considera que son útiles para los participantes.

## **EJEMPLO GUIA DE PLAN DE ESTUDIOS**

### **SISTEMA DE COMERCIALIZACION DE ZAPATOS PRODUCIDOS POR MICROEMPRESARIOS**

MATERIA: Acopio y venta de producción de microempresarios zapateros

TEMAS:

Acopio de zapatos. Permitir a los participantes describir un sistema de acopio y venta de zapatos para identificar las fases críticas y funcionamiento.

Alternativas. Identificar formas alternativas de organizar cada una de las fases de acopio y venta, determinar los factores que afectan las opciones y seleccionar los métodos más apropiados para su operación.

Costos de acopio y ventas. Calcular el costo total de los sistemas de la acopio alternativos.

Número y ubicación de puntos de acopio. Determinar el número más barato y la ubicación de los puntos de acopio.

Perfeccionamiento de decisiones administrativas. Definir los problemas adicionales involucrados en el acopio y venta de zapatos, y diseñar soluciones óptimas.

Planificar el transporte. Definir la forma de acopio más efectiva.

Información a los miembros sobre el sistema de acopio. Seleccionar métodos apropiados para informar a los miembros sobre las formas de acopio.

Diseño de la comunicación. Entregar la información eficazmente sobre el sistema de acopio, por medios escritos y verbales.

Sistema de empaque. Diseñar y operar sistemas eficaces para el la entrega, recuperación y pago de materiales de embalaje.

Diseño de sistema de acopio. Diseñar, instalar el personal y los recursos físicos del sistema de acopio.

Espera. Minimizar el tiempo de espera de los miembros en el sistema de acopio y ventas.

Pruebas. Selección de un tamaño apropiado y tipo de muestras para lograr un nivel deseado de confianza en los resultados.

Graduación. Definir la necesidad y métodos de graduación de los miembros y productos.

Prevención. Anticiparse a fallas en el sistema.

Cálculos y pagos. Diseñar y operar, de forma simple rápida, sistemas seguros y oportunos de pago de crédito a los miembros.

Procedimientos de documentación. Diseño, instalación y manejo de sistemas eficaces para documentar los movimientos de acopio y cuentas.

Desacuerdos. Aplicar lo aprendido en la resolución de problema; identificar y prevenir desacuerdos entre los miembros y niveles de la organización.

**MATERIA 2****DESARROLLO DEL PLAN DE ESTUDIOS****TEMA 2.4****EL ESQUEMA DE ENTRENAMIENTO****Objetivos educativos**

Facilitar que los participantes diseñen un programa adecuado de cursos para recuperar un entrenamiento trabajo-orientado el esquema el personal cooperativo y gerentes.

Tiempo: 1 hora.

Material: NT

¿Cuándo estudiar qué ?

Entrenamiento complejo para asesores de microempresa

Estudio de caso con participantes

**Guía de la sesión:**

1. Refiérase al cartel que muestra el modelo de esquema de entrenamiento y señale en cuál etapa estamos actualmente después de haber completado los tres primeros pasos:

- Hemos identificado el conocimiento y las habilidades requeridas para realizar el trabajo. (Paso 1)
- También tenemos una idea sobre las calificaciones de nuestros participantes (Paso 2),
- Hemos identificado las necesidades de entrenamiento y listado los temas que deben incluirse en el programa de entrenamiento (Paso 3).

2. Pregunte a los participantes si ahora tenemos información suficiente para empezar a diseñar las sesiones de entrenamiento. Los participantes deben identificar los siguientes preparativos :

Tenemos que determinar el formato de nuestro curso entrenamiento ¿debemos diseñar un curso largo, o dividirlo en dos o más cursos cortos?

Si escogemos hacer varios cursos, necesitamos planear el programa de cursos y determinar el objetivo y contenidos de cada curso.

Debe especificarse el objetivo exacto de cada materia y tema.

3. Defina y clarifique la terminología para diversas actividades de entrenamiento diferentes.

Un **curso** es un periodo de entrenamiento, su duración puede ser de un día a varios meses. Para los cursos más cortos usamos los términos de seminario o taller.

Un **programa** de entrenamiento o el un **esquema** de entrenamiento consiste en todos los cursos interrelacionados ofrecidos a un grupo de participantes. Por ejemplo, los programas de entrenamiento para asesores de microempresa pueden consistir en un curso básico, uno intermedio y uno avanzado. Algunos programas consisten en sólo un curso.

Un curso se compone de sesiones de entrenamiento, o periodos cortos de actividades para tratar materias específicas.

(Explique que las definiciones anteriores no están estandarizadas, su nombre varía mucho).

4. Solicite un voluntario e indíquele que se prepare para una entrevista sobre el esquema de entrenamiento que tuvieron los estudios formales que ha tenido. Indíquele que la presentación (una conferencia corta) debe describir cómo se construyó, el propósito de los cursos, etc.,

Solicite a los otros participantes que elaboren una guía de entrevista sobre lo que quieren saber sobre el esquema de entrenamiento.

Asegúrese de que incluyen, como mínimo los siguientes puntos :

- ¿Para quién está disponible el entrenamiento? ¿Está el sistema abierto a todos los asesores potenciales? ¿Cuáles son las condiciones de ingreso? ¿Qué se ha hecho para que los grupos sean homogéneos?
- ¿Cuál es la duración del programa? ¿Es más o menos que en otras instituciones educativas?
- ¿Está basado el programa en un curso largo o algunos cursos más cortos, cuáles son las razones para la escogencia del sistema?
- ¿Cuál es el objetivo de cada curso?
- ¿Qué asuntos son incluidos en los cursos diferentes, cuánto tiempo se asigna a cada asunto?
- ¿Se coordinan los entrenamientos institucionales con entrenamientos en el trabajo?
- ¿El programa está relacionado con un sistema de carrera, está relacionado con la promoción en el puesto y un salario más altos?
- ¿Quién es responsable por la dirección del plan de estudios del programa de entrenamiento?
- ¿Se ha evaluado el sistema recientemente? ¿Cómo se hizo? ¿Cuáles fueron los resultados?

5. Después de listar las preguntas, indique que la lista presenta los temas que deben ser considerados al diseñar un esquema de entrenamiento.

Indíquele al voluntario el día y/o momento de su presentación. (Ésta será la parte de las asignaciones perfiladas en la Sesión 3.9. Guarde la lista de preguntas elaborada).

6. Retorne a la pregunta para decidir los contenidos de cada curso en un esquema de entrenamiento.

Solicite a los participantes que asuman que ellos elaborarán tres cursos en un programa de microempresarios (o asesores de microempresa), para lo cual trabajarán en tres grupos. Indique que uno de los grupos trabajará con

microempresarios sin empleados, otro con microempresarios que laboran en núcleo familiar y otro con microempresarios que tienen algún empleado .

- Antes de iniciar el trabajo de grupos pida sugerencias sobre cuáles temas deben ser incluidos en cada uno de los tres cursos y que escriban sus propuestas en un diagrama.

Plantee la utilidad y la relevancia general de los temas en caso y llegue a un acuerdo sobre un programa de estudios sensato.

Los siguientes aspectos pueden mencionarse en el diálogo.

- Los microempresarios deben aplicar lo que aprendan inmediatamente después del curso. Por consiguiente, algunos temas no deben incluirse ser incluidos en el nivel más bajo.
  - Algunos temas son muy importantes y deben continuar capacitándose.
  - Si un tema es incluido en todos los tres niveles, es necesario definir los contenidos y objetivos para cada uno.
  - Para concluir este ejercicio, dé énfasis a la importancia de analizar la secuencia de esta forma de hacer los entrenamientos orientados al trabajo, de forma tan significativa y eficaz como sea posible. También enfatice la importancia de describir los cursos (título y objetivo) de forma que sus funciones y ubicación en el sistema se pueda identificar fácilmente.
7. Refiérase a la pregunta mencionada bajo punto 4 sobre relacionar el entrenamiento institucional con períodos de práctica en el trabajo en el que se están entrenando los microempresarios. Señale que ésta es una manera de hacer un entrenamiento más orientado al trabajo, que establece un puente entre el centro de entrenamiento y la actividad cotidiana de los microempresarios.

Exponga el cartel “Esquema de entrenamiento para asesores” (o microempresarios). Aclare que este programa puede ser tipo sandwich , es decir que consiste en cursos cortos en un centro de estudio con periodos intermedios de práctica, de forma que los participantes también estudian por cuenta propia con una serie de notas técnicas relacionadas con su trabajo.

8. Pregunte cuál es la proyección laboral de los microempresarios que conocen.  
Destaque la necesidad de que un microempresario vea la posibilidad de desarrollar su trabajo de una manera más efectiva y rentable, completando el entrenamiento requerido y evolucionando en su microempresa. Mencione que los tres cursos discutidos en punto 6 como un ejemplo de un esquema de entrenamiento que ofrece cosas así.
9. Elabore un esquema en el que se presente un flujo de proceso del curso, que describe tanto las actividades en el aula como fuera de ella. Explique el sistema ilustrado por el cartel:
  - Los microempresarios entran en el sistema con antecedentes educativos variados.
  - Los microempresarios pueden pasarán por algunos programas de entrenamiento, dependiendo de sus condiciones y antecedentes.
  - Los participantes tienen alguna posibilidad de adelantar a través del sistema, y incluso para continuar en otros estudios o en otros trabajos en el sector informal o formal.
10. Si se requiere, complemente con un estudio de caso. Divida a los participantes en grupos pequeños y pídale que elaboren un caso según los siguientes lineamientos. Una vez elaborado el **memorandum**, pida a cada grupo que lo exponga y que se lo dirija a otro de los grupos con el fin de que lo elaboren.

Solicite que cada grupo lo expongan y que el grupo solicitante de su opinión sobre el grado de satisfacción de los requerimientos del memorandum y sus razones para opinar así.

Concluya la sesión pidiéndole a un participante que resuma los puntos principales de esta sesión, permítale usar las palabras clave listadas en el rotafolio o cartel en el punto 4, como a referencia



**NT - 2.4.1**  
**LINEAMIENTOS PARA ELABORACION DE CASO**

Imaginen que ustedes son los miembros de la junta directiva en una de las instituciones a la que pertenece alguno de los miembros del grupo, o en una institución ficticia, dedicada al apoyo de los microempresarios.

Su tarea es **elaborar un memorandum** informándole a los responsables del programa de entrenamiento a los microempresarios que la institución desea hacer innovaciones profundas para ser más efectiva en el logro de su misión.

Defíñales el sentido y el contenido del memorandum:

- Los requisitos del trabajo de los microempresarios
- Los requisitos de ingreso
- Una sugerencia de esquema del entrenamiento.

Pídales que elaboren un diseño en el que los temas deberán ser cubiertos tanto a través de entrenamiento formal como de la instrucción en el trabajo.

Debe haber una sucesión apropiada para los asuntos de entrenamiento. ¿Cuándo deben repartirse los varios asuntos con durante el periodo?

Debe indicarse una línea de 1-2 años cómo período del entrenamiento dividido en actividades formales y entrenamiento en el trabajo.

Debe describir cada actividad de entrenamiento brevemente

**NT - 2.4.2**  
**Programa entrenamiento para asesores de microempresa ( o microempresarios)**

**MATERIA 2****DESARROLLO DE PLAN DE ESTUDIOS****TEMA 2.5****LOS OBJETIVOS****Objetivos educativos**

Facilitar que los participantes reconozcan las ventajas de definir claramente los objetivos de los cursos y sesiones de programas de entrenamiento, y formulen tales objetivos.

Tiempo: 1 - 1 1/2 hora.

Material:

Texto para transparencias, rotafolio o cartel: "La preparación de Objetivos"

**Guía de la sesión:**

1. Recuerde a los participantes la necesidad de definir el fin ( objetivo de cada evento de entrenamiento, como mencionó en la sesión anterior (sesión 2.4 Punto 2).

La conclusión relevante es que esta tarea es aparentemente simple pero requiere de una cuidadosa elaboración, la falta de exactitud puede debilitar el programa de entrenamiento entero.

Pregúnteles a los participantes qué impresión o qué reacción les produce el siguiente objetivo:

***"Los participantes deben aprender a valorar la importancia de la definición de su mercado."***

Las respuestas ilustrarán la ambigüedad de esa definición. Algunos pueden sugerir que esto es muy importante y que tomaría un día o dos para enseñar cómo definir el mercado y llevar lo aprendido en la práctica. Otros pueden decir que la definición se refiere a "valorar" la necesidad de conocer el mercado, pero no a hacerlo.

Explique que es importante dedicar algún tiempo en este curso a prevenir problemas de este tipo.

2. Explique que los términos “**Objetivos**” y “**metas**” tiene significados ligeramente diferentes en este contexto: El **objetivo** es la definición del propósito general de un programa de entrenamiento o un curso (ej. "Presentar participantes el sistema de planificación"),

La **meta** describe en términos más exactos y medibles el resultado esperado de una actividad de entrenamiento, en cantidad y/o en calidad ( facilitará a los participantes elaborar de forma precisa los elementos de la planificación).

3. La conclusión relevante es que los instructor siempre han usado nociones diversas sobre fin, propósito, objetivos, productos, metas, indicadores, etc, en sus cursos y sesiones. Hasta que se desarrolló la "*tecnología de instrucción*" en década de los sesenta y una técnica para elaborar objetivos precisos. Rápidamente se convirtió en un "imperativo" escribir tales objetivos en todo plan de entrenamiento. A veces se utilizó mal la técnica pero hoy tenemos una posición más racional sobre el uso de objetivos de entrenamiento.

Señale que las metas precisas han demostrado ser muy útiles en algunas actividades de entrenamiento y que enfocaremos este tema con ejemplos.

4. Aclare que desarrollaremos paso por paso un objetivo sucinto y completo. Este proceso gradual enseñará cómo podemos formular mejor los objetivos.
5. Use la serie de objetivos listada en el cartel "*Preparación de objetivos*" como base para la demostración. Copie cada definición en una transparencia para el proyector o escríbala en un cartel. Muestre una por una y comente lo siguiente :

**a. El objetivo del curso es enseñar a los participantes a hacer cálculos de porcentaje.**

Comentarios: El objetivo no debe ser enseñar, sino que alguien aprenda. Altere el texto en el punto a) de forma que se lea "que los participantes aprendan".

Pero ¿cuánto deben aprender sobre los cálculos de porcentaje? Permítanos asumir que los participantes son microempresarios que necesitan definir precios. Entonces, tenemos que ser más específicos.

**b. El objetivo del curso es que los participantes aprendan a hacer los cálculos de porcentaje que necesitan en su trabajo.**

Comentarios: ¿Los únicos cálculos del porcentaje que hacen es para la fijación de precios ? Si es así por qué no dice?

**c. El objetivo es que los participantes aprendan a hacer los cálculos de fijación de precios.**

Comentarios: ¿Solamente queremos lograr una comprensión o la habilidad de hacerlo? ¿Qué queremos que los participantes puedan hacer después del entrenamiento?

Cada objetivo debe definir los resultados deseados como una acción notable.

**d. El objetivo es que los participantes aprendan a hacer los cálculos de fijación de precios de forma que obtengan utilidades y mantengan la competitividad.**

Comentarios: Ésa es una acción notable pero harán esto fácilmente después del entrenamiento. ¿Usan calculadora?

**e. El objetivo es que los participantes aprendan a hacer los cálculos de fijación de precios de forma que obtengan utilidades y mantengan la competitividad, sin utilizar calculadora.**

Comentarios: Esto es mejor, porque ahora hemos definido una acción notable y hemos definido la condición para su actuación. Pero no hemos dicho nada sobre la norma de la actuación. Suponga que los participantes usan cinco minutos para un cálculo simple y todavía cometen algunos errores.

- f. **El objetivo es que los participantes aprendan a hacer los cálculos de fijación de precios de forma que obtengan utilidades y mantengan la competitividad, con precisión y sin el uso de una máquina calculadora.**

Comentarios: Las palabras "rápidamente" y "con precisión" puede significar algo, y será difícil **medir** si logramos el objetivo realmente. Podemos un ajuste final a la definición.

- g. **El objetivo es que los participantes aprendan a hacer los cálculos de fijación de precios de forma que obtengan utilidades y mantengan la competitividad, con precisión y sin el uso de una máquina calculadora. El participante será considerado exitoso si él completa la prueba final en 15 minutos con menos que tres errores.**

Comentarios: Esto significa que tenemos que construir la prueba final cuando definimos el objetivo.

6. La conclusión relevante de este ejemplo, un poco exagerado es ilustrar tres principios importantes si queremos preparar objetivos exactos:

**La definición del objetivo.**

- La conducta final (una acción observable).
- Las condiciones de desempeño o actuación.
- Las normas o estándares a ser alcanzadas (la medición del logro).

7. En ejercicio siguiente use el proyector (o un cartel) para mostrar los objetivos listados en la NT "Preparación de objetivos II"

Muestre el primer ejemplo y solicite a los participantes que lo mejoren. Si es posible, aplique el criterio tres en el Punto 6. Después de un diálogo corto en *colmena*, pida sugerencias y escriba el mejor en la pizarra, o muestre el sugerido en el papel.

Continúe de la misma manera con los otros objetivos.

8. Enfaticé del como de palabras de nuevo "saber", "entender" o "apreciar" son muy vagos o ambiguos para describir los objetivos, y que el uso del términos del **conducta final** contribuye a aclarar. Pídale a un participante que sugiera un concepto adecuado, escríbalo en la pizarra, pídale otra palabra al próximo participante, etc. y haga una ronda de todo el grupo hasta que no hayan más conceptos de acción adecuadas. Incluya lo siguiente en la lista final en la pizarra:

***Explicar, describir, definir, listar, nombrar, reconocer, seleccionar, demostrar, plantear, organizar, planear, realizar, determinar, decidir, evaluar, escoger, analizar.***

9. Resuma las ventajas de preparar objetivos y comente algunos de los problemas que se presentan. Cubra los puntos siguientes:

- Al planificar programas de entrenamiento, debemos determinar el objetivo de cada curso y cada entrenamiento, incluyendo las materias y temas.
- Al planear una sesión de entrenamiento, también es necesario definir lo que queremos lograr en esa sesión escribiendo un objetivo.

A menudo es ventajoso expresar el objetivo en términos de conducta final, es decir el comportamiento que se dará al final de la capacitación, como producto de esta..

Si los participantes saben lo que se espera de ellos de forma precisa harán un mayor esfuerzo.

Por otro lado, los participantes se motivan mejor si ese involucran en la definición de los objetivos (principalmente sin son adultos).

Los objetivos limitan las tareas de los instructores a las áreas claramente prescritas, se evitan posibles malas interpretaciones y pueden integrarse varios insumos de entrenamiento de manera más fácil.

Los objetivos facilitan la medición de los resultados y efectividad de los programas de entrenamiento.

Objetivos del curso, publicados en el prospecto de una institución de entrenamiento, ayudan a establecer respeto y confianza en la institución.

En la literatura el término **“objetivos de entrenamiento”** se usa para definir las responsabilidades del facilitador y **“objetivos de aprendizaje”** (“Objetivos educativos”) se usa para definir lo que pasará en el aula, específicamente sobre la conducta esperada en el participante después del entrenamiento.

10. Refiérase al cartel con el esquema de entrenamiento. Señale que con la preparación de objetivos para todos los temas y cursos, se completa **la “fase de planificación”** y que ahora es posible presentar el plan de estudios para el programa de entrenamiento. Ahora los instructores tienen una base firme para su trabajo en las aulas. Plantee brevemente si hubiera sido posible empezar el plan de sesiones de entrenamiento sin los pasos preparatorios que hemos analizado hasta ahora.
11. Para concluir, solicite a algunos participantes que elaboren el objetivo que habrían elaborado para esta sesión.

**NT - 2.5.1**  
**Ejemplo de preparación de Objetivos I**

- a. El objetivo del curso es enseñar a los participantes a calcular porcentajes.
- b. El objetivo del curso es que los participantes aprendan a calcular porcentajes.
- c. El objetivo del curso es que los participantes aprendan a calcular los porcentajes requeridos en el trabajo.
- d. El objetivo del curso es que los participantes a hacer cálculos de descuento de dinero en efectivo.
- e. El objetivo es que los participantes aprendan a hacer cálculos de descuento de dinero en efectivo en ventas.
- f. El objetivo es que lo participantes aprendan a calcular descuentos de dinero en efectivo en ventas sin el uso de una calculadora.
- g. El objetivo es que lo participantes aprendan a calcular descuentos de dinero en efectivo en ventas, rápidamente, sin el uso de una calculadora.
- h. El objetivo es que lo participantes aprendan a calcular descuentos de dinero en efectivo en ventas sin el uso de una calculadora. Un participante será considerado exitoso si completa la prueba final en 15 minutos con menos de tres errores.

**NT - 2.5.2**  
**Ejemplo de preparación de objetivos II**

**EL OBJETIVO DEL ENTRENAMIENTO ES...**

- A1. Permitir a los participantes entender y apreciar los principios de la educación.**
- A2. Permitir a los participantes pronunciar un discurso corto que defina los principios de la educación de forma aplicable a la asesoría a microempresarios.**
- B1 Permitir a los participantes apreciar el mundo de la microempresa.**
- B2 Permitir a los participantes reconocer que en la asesoría a la microempresa no se pueden aplicar de forma mecánica los conceptos tradicionales de la gran empresa.**
- C1 Permitir a los participantes entender la importancia del control de calidad**
- C2 Permitir a los participantes controlar la calidad del producto y poner en el mercado un producto según las normas más altas del mercadeo.**
- D1 Permitir a los participantes entender la importancia de la motivación personal para la óptima satisfacción óptima en el trabajo y productividad**
- D2 Permitir a los participantes identificar una desempeño bajo como resultado de carencias de la motivación y sugerir acciones para aumentar la motivación del equipo.**



<b>MATERIA 2</b>	<b>DESARROLLO DE PLAN DE ESTUDIOS</b>
<b>TEMA 2.6</b>	<b>PROGRAMAS EN SERVICIO</b>
<b>Objetivos educativos</b>	Facilitar que los participantes apliquen técnicas adecuadas al preparar planes de estudios para programas de entrenamiento en servicio.

Tiempo: 2 - 2 1/2 horas.

1. *“pre-servicio”* del
2. Señale que es una necesidad obvia proponer cursos adicionales a los cursos de pre-servicio. Solicite a los participantes que sugieran cuáles tipos de cursos se pueden requerir y por cuáles razones. Pueden mencionarse las
  - . Pueden ponerse a disposición cursos para asesores de microempresas que ya se han especializado. La razón puede ser a corregir algunas deficiencias notadas por ellos mismos o por
  - *Cursos especiales para introducir nuevas orientaciones* (ej. nuevos servicios o materiales de capacitación), o de logro, innovación de productos ).

*Puede darse continuidad*  
oportunidad de especialización o para calificar para funciones más avanzadas.
3. La conclusión relevante es que el gerente de entrenamiento tiene la responsabilidad de identificar continuamente la necesidad de este tipo de “cursos de servicio” proponerlos planificarlos y planificar cuando se requiera y antes de que

La planificación seguirá el modelo del “*sistema de acercamiento*” ??

un problema particular: la construcción de un análisis de necesidades de entrenamiento y la preparación de los planes de estudios para cursos de refrescamiento o nivelación.

**pre-servicio** se **requisitos del trabajo**. Cuando los participantes tienen poca o ninguna experiencia su entrenamiento

Esto implica que en un curso *pre-servicio*

Señale que la situación es diferente al diseñar un curso *en-servicio*, pues los participantes normalmente han pasado por un programa de entrenamiento y tienen experiencia de trabajo. La meta es mejorar su actuación y esto sólo se puede hacer identificando las áreas en las que necesitan un poco más de entrenamiento. No tendría sentido ofrecer entrenamiento en materias que ya conocen. Obviamente, el “*análisis de necesidades de entrenamiento*” es más crucial y más difícil en esta situación.

5. Relate el siguiente caso a los participantes:

Nuestra institución atiende a unos 600 microempresarios anualmente con servicios diversos, tales como cursos formales, asesoría individualizada, e información sobre proveedores, mercados y crédito.

Con el fin de medir el desempeño y el impacto del programa, se ha hecho una investigación con una muestra de los clientes e inicialmente se ha manifestado que un porcentaje significativo no ha mejorado las condiciones de su microempresa ni la satisfacción de las necesidades familiares básicas.

Aunque no se ha sistematizado aún la investigación, por el momento resulta claro que existen algunos factores de contexto que están afectando negativamente y que no habían sido enfocados en el apoyo de nuestra institución, que hay oportunidades desaprovechadas y que los contenidos y métodos de nuestra asesoría presenta algunas deficiencias.

El director de entrenamiento es consciente de la situación y ha decidido tomar alguna acción.

6. Analice la situación en una diálogo general. Solicite a los participantes que sugieran posibles causas y las posibles soluciones en esta fase, derive a lo siguiente:

- Podría haber varias razones para una situación así, como falta de fondos, el volumen comercial insuficiente, falta de conocimientos o habilidades, gerencia deficiente, tecnología poco productiva y competitiva, conocimiento insuficiente del mercado, etc.
- Los problemas no pueden resolverse a menos que las causas se identifican.
- Para identificar los problemas (y sus causas), se requiere un esfuerzo conjunto de las personas que conocen el sector de microempresa y su entorno, así como de las que conocen la institución. También es relevante incluir la percepción de los microempresarios.
- Se mejorar la capacidad de los asesores basado en un análisis apropiado de las necesidades de entrenamiento.

7. Informe a los participantes que a veces oímos afirmaciones como las siguientes:

- "No, es un asunto de fondos, el entrenamiento no ayudaría."
- "Qué puede hacer el director, mire los recursos que tiene"
- "No es culpa del director, simplemente el personal no está interesado."

Pregunte a los participantes qué parecen indicar esas afirmaciones:

**Que el director gerente es competente, pero estos problemas están fuera de su mando, y el entrenamiento no cambiaría nada.**

Pregúntele a los participantes quién, si no es el director, debe confrontar y resolver estos problemas de fondos, recursos disponibles y que los miembros no están cómodos e interesados.

Señala que a veces oímos otra afirmación que parece indicar que todos los problemas se pueden resolver por medio de entrenamiento:

**"En una organización o en una microempresa hay un trabajo que hacer y hay que entrenar a alguien para que lo haga."**

El "trabajo" se refiere aquí se refiere a todo, incluye generar fondos, recursos disponibles, motivación del personal, etc. Y se supone que cuando el director o el microempresario reciban entrenamiento aprenderán a hacer eso.

Como una conclusión deducida de estos ejemplos, advierta a los participantes que se debe usar la expresión "el entrenamiento no ayudará" con discreción.

8. Retorne al caso relatado en el punto 5 y al rol del director de entrenamiento en esta situación particular.

9. Recuerde a los participantes sobre el análisis anterior sobre técnicas para el análisis del trabajo, participantes y necesidades de entrenamiento.

Indique que asuman lo aprendido en este caso en que tenemos las especificaciones del trabajo y la lista de requisitos del trabajo para los asesores (o microempresarios).

**¿Qué falta por hacer para es identificar las áreas problemáticas y las posibles necesidades de entrenamiento en el grupo designado ?**

10. Pregunte qué debe hacer el director de entrenamiento para determinar el entrenamiento que necesitan los participantes en este grupo particular de participantes.

Divida a los participantes en grupos de cuatro a seis miembros. Indique que cada grupo debe elegir un coordinador y un relator para comentar y definir la pregunta durante 15 minutos.

Entonces indique que definan unos cuatro o cinco métodos que recomendarán para el análisis de las necesidades de entrenamiento. Indique a los participantes que deben tomar nota de todo, pues se puede pedir un reporte.

11. Use el siguiente método para el informe, cuando los grupos han llegado a conclusiones:

Un miembro de un grupo describe un método, cómo se lleva a cabo, sus pros y contras, etc. Los otros participantes pueden comentar y complementar la descripción. Deben anotarse palabras-clave en la pizarra. Entonces un miembro del próximo grupo describe otro método, y así sucesivamente hasta que todas las sugerencias sobre métodos se han descrito.

Mencione los siguientes puntos durante la presentación y diálogo:

### **Entrevistas**

Deben pedirse a directores, miembros de organizaciones y otras personas con visión sobre el tema, que identifiquen las carencias o vacíos y sugieran soluciones.

Las entrevistas consumen tiempo. Se requieren entrevistadores experimentados y con tacto.

### **Cuestionarios**

Use los mismos criterios de las entrevistas.

Las encuestas son una manera rápida y barata de obtener información de muchas personas.

Sin embargo, es difícil para preparar buenos cuestionarios.

### **Estudios del asesor**

El asesor puede decir lo que está funcionando bien o mal, por medio de entrevistas y cuestionarios.

### **Observaciones**

Observadores externos pueden identificar puntos débiles en el trabajo de asesores o microempresarios.

### **Estudio de informes**

Los informes pueden revelar áreas problemáticas.

12. Pregunte cuáles de los métodos presentados serían convenientes en este caso. Derive la sugerencia que no es suficiente bastante para usar un solo método, está más seguro combinar algunos de ellos.
13. La conclusión relevante es que no siempre es posible hacer contacto con cada miembro del grupo designado. Pregunte a los participantes cómo dirigirían un estudio amplio con centenares de participantes.

Podrían usarse cuestionarios para todo el grupo designado entero mientras que se pueden hacer entrevistas con personas seleccionadas en el grupo. Es importante usar cuestionarios confiables que se prueban antes de su aplicación real y que se usen los métodos estadísticos apropiados para la construcción del estudio y el análisis de resultados. También es necesario aplicar técnicas apropiadas para la selección de entrevistadores. Puede ser útil usar los servicios de especialistas (como estadísticos y sociólogos) para dirigir un estudio como este.

14. Informe a los participantes que los estudios de este tipo han mostrado problemas de análisis y con frecuencia son abandonados o realizados de una manera informal. Las razones probablemente son el trabajo que involucran y el factor de tiempo.

Sucede que los planes de estudios se basan en las opiniones de una o pocas personas, y no se hace un estudio formal. Señale que éste es un método arriesgado que debe evitarse. Indique a los participantes que el resultado más confiable proviene de un esfuerzo grupal, en el que se resuelvan los problemas mediante una decisión colectiva.

Explique cómo puede usarse la técnica para analizar las necesidades de entrenamiento de asesores o microempresarios:

- a. **Un grupo** de personas con conocimiento amplio sobre el trabajo de los asesores de microempresa, invitados a una reunión.

Los funcionarios de instituciones gubernamentales y privadas, colaboradores externos que trabajan en el área pueden formar un grupo útil. Los asesores pueden invitarse a otra reunión.

b) **Una pregunta** bien definida se presenta al grupo.

Ejemplos de preguntas: ¿Cómo prevenir un desempeño efectivo de los asesores y un mejoramiento de las condiciones de las microempresas? ¿Cuáles son las dificultades principales que están enfrentando en la actualidad los asesores de microempresa?

c) Los miembros del grupo **hacen un listado** de sus respuestas por escrito.

En esta fase no hablan entre sí, de esa manera están libres de la influencia del grupo la cual podría sesgar la presentación de sus ideas.

d. **Se presentan** todos los puntos listados por todos los miembros al grupo entero.

Las listas deben recopilarse y todas las sugerencias anotadas en la pizarra, rotafolio o cartel, los miembros de grupo mencionarán cada sugerencia, sin comentarios, hasta que todos los puntos están anotados.

e. Se **revisa** la lista.

Esto significa facilitar un diálogo para definir los puntos, elimine los duplicados o traslapados y coloque la lista de forma lógica. Aún en esta fase no debe haber comentarios sobre la importancia de los artículos.

f. Los artículos se alinean en orden o **prioridad**.

Se les pide a los miembros del grupo que seleccionen y alineen los problemas más críticos de la lista revisada. Pueden seleccionar unos 5 puntos ; de una calificación de 5 al problema más crítico, 4 al siguiente y así sucesivamente. Su clasificación jerárquicas se transfiere a la lista principal y se hace un examen final de ordenamiento en orden de prioridad.

g. Finalmente, los miembros de grupo elaboran los problemas identificados y dan **ejemplos** de sus experiencias.

Estos comentarios y ejemplos pueden ser útiles para el trabajo siguiente (diseñar las sesiones de entrenamiento) y debe anotarse o documentarse.

15. Acuerde un ejercicio para dar oportunidad de familiarizarse con los participantes del “grupo técnico nominal”

Use el ejercicio para identificar las necesidades de entrenamiento para un grupo designado de asesores de microempresa en general. Puede enfocar el ejercicio en la situación de los participantes, haciendo la pregunta :

***¿Qué impide lograr resultados óptimos en sus actividades de apoyo a microempresarios?***

Siga este lineamiento para conducir el ejercicio. (La técnica de grupo nominal puede usarse para otras situaciones para obtener información, no sólo para valorar las necesidades de entrenamiento).

16. Antes de concluir la sesión, asegura que todos los participantes han escrito los pasos de la “técnica de grupo nominal” según se presentó bajo el Punto 14 .

<b>MATERIA 2</b>	<b>DESARROLLO DE PLAN DE ESTUDIOS</b>
<b>TEMA 2.7</b>	<b>PRESENTACION DE LOS CURSOS</b>
<b>Objetivos educativos</b>	Facilitar que los participantes escojan las formas más convenientes para la presentación del plan de estudios a todas las partes involucradas.

Tiempo: 1/2 -1 hora.

Material:

Ejemplos de planes de estudios, prospectos de estudio de carreras universitarias y documentos similares de diversas instituciones de capacitación..

**Guía de la sesión:**

1. Refiérase al cartel de "esquema de entranamiento", recuerde a los participantes que el resultado tangible después de la realización de los primeros cuatro pasos, normalmente es el documento de proyecto de plan de estudios.

Señale que **el plan de estudios** proporciona la piedra angular en el sistema de entrenamiento. El gerente de entrenamiento planeará todas las actividades en base a este documento, los instructores lo usarán como un manual, y el prestigio del centro de entrenamiento puede depender del contenido del plan de estudios.

2. Facilite que los participantes observen algunos documentos que contengan descripciones de varios cursos ofrecidos en varias instituciones de entrenamiento. Solicite que noten la diferencia en formatos. Algunos formulan descripciones breves de los curso o sólo mencionan las materias y temas, incluyendo calendarios. Otros detallan los temas, horas de instrucción, objetivos, descripción de contenidos, métodos de entrenamiento métodos, etc.
3. La conclusión relevante es que los gerentes de entrenamiento tienen diferentes ideas sobre la presentación de planes de estudios.

Indique a los participantes que el propósito de esta sesión es comentar cómo se debe presentar el plan de estudios (y otra información sobre el entrenamiento) de forma que presente la información que necesitan los participantes, instructores y todas las demás personas involucradas.



4. Pregunte a los participantes cómo les gustaría estructurar esta sesión. Derive la sugerencia de que se deben comentar los siguiente contenidos :
  - a. **¿Quién** necesita información?
  - b. **¿Por qué** estos grupos de personas necesitan información?
  - c. **¿Qué** información necesitan estos grupos?
  - d. **¿Cómo** debe presentarse la información?
5. Conduzca el diálogo para llegar a un acuerdo sobre las preguntas anteriores. Escriba palabras-clave en la pizarra y construye un cuadro según como se sugiere adelante.
6. Plantee las diferencias entre los documentos usados internamente en un centro de entrenamiento (como especificaciones de objetivos), y la información adicional (como un prospecto del centro de entrenamiento) con respecto a la presentación:

La información anterior es "técnica", usada como material promocional orientado a "vender" los cursos. Obviamente, las especificaciones secas y técnicas de objetivos no son convenientes en un prospecto, los cursos deben describirse de una manera muy más corta y más simple.

**NTP - 2-7-1**  
**Requerimientos de información del curso**

<b>¿QUIEN necesita información ?</b>	<b>¿POR QUE necesitan información ?</b>	<b>¿CUAL información ?</b>	<b>¿COMO presentarla ?</b>
Interesados, participantes	Plan de la carrera Cómo aplicar en los cursos Referencia sobre la duración	Condiciones de ingreso Propósitos, contenidos Duración, fechas Costos	Un prospecto comprensivo
Directores de instituciones	Para el Plan de mejoramiento de los recursos humanos	igual	igual
Instructores, facilitadores	Para implementar el entrenamiento acorde con los planes	Esquema con materias, objetivos, contenidos, método	Un plan de estudios detallado
Autoridades encargadas	Para orientar y supervisar las actividades	Todo	Prospectos Plan de estudios Reportes periódicos Programas
Público en general	Varias razones	según se requiera	Panfleto con información general Según se requiera

7. Distribuya a los participantes una lista de objetivos y otros datos básicos sobre un programa de entrenamiento particular. Escoja, si es posible el programa del Diplomado.

Indique a los participantes que revisen el programa y, si fuera necesario, elaboren sugerencias para el prospecto del centro de estudios. Deben preparar una presentación completa del Diplomado real, incluyendo toda la información que consideran necesaria para participantes potenciales.

Solicite a los participantes que hagan esta tarea y ponga una fecha o momento límite para la presentación.

8. Cuando los reciba, lea los trabajos presentados y haga comentarios escritos.

Selecciones y señale algunos de los manuscritos mejores.

Tome tiempo más tarde para completar esta sesión según se define en el punto siguiente.

9. Devuelva los trabajos a los participantes.

Recuerde a los participantes la tabla producida en el punto 5, y repase la lista de información requerida por los solicitantes / participantes.

Solicite a los participantes que lean los ejemplos seleccionados, entonces solicite que los evalúen respecto al contenido, idioma y esquema, teniendo en cuenta los siguientes puntos :

- ¿Está incluida toda la información requerida?
- ¿Hay algún exceso de información?
- ¿Queda claro el objetivo del curso?
- ¿Se describe el curso de manera positiva, atractiva y verdadera?
- ¿Se ajusta el idioma al nivel del grupo designado?
- Está bien definido el esquema ?

10. Permita a los participantes votar para seleccionar el manuscrito mejor con respecto a:

- a. Contenidos,
- b. Lenguaje
- c. Esquema.

11. Concluya pidiéndole a un participante que resumiera las razones por las que debemos prestar atención al "pequeño" detalle que hemos comentado en esta sesión : cómo formular y presentar la información a los participantes. Busque respuestas orientadas hacia la calidad y la confianza. La creación de confianza en nuestro servicio de entrenamiento depende de la calidad de nuestro trabajo, no podemos entregar un producto de calidad sin calidad en los detalles.

## materia

3



## **Metodología educativa**

- |                 |                                   |
|-----------------|-----------------------------------|
| <b>TEMA 3.1</b> | <b>Los métodos</b>                |
| <b>TEMA 3.2</b> | <b>Exposiciones</b>               |
| <b>TEMA 3.3</b> | <b>Principios del aprendizaje</b> |
| <b>TEMA 3.4</b> | <b>Motivación y secuencia</b>     |
| <b>TEMA 3.5</b> | <b>Uso de preguntas y diálogo</b> |
| <b>TEMA 3.6</b> | <b>Creación de variaciones</b>    |
| <b>TEMA 3.7</b> | <b>Apoyo Visual</b>               |
| <b>TEMA 3.8</b> | <b>El uso del proyector</b>       |
| <b>TEMA 3.9</b> | <b>Asignación de exposiciones</b> |

<b>MATERIA 3</b>	<b>METODOLOGIA</b>
<b>TEMA 3.1</b>	<b>LOS METODOS</b>
<b>Objetivos educativos</b>	Facilitar que los participantes describan los métodos más comunes usados en la dirección del entrenamiento.

Tiempo: 1 hora

Material:

**Guía de la sesión:**

1. Con referencia al cartel de "esquema de entrenamiento" señale que hemos llegado a la fase donde hay un traslado de responsabilidad del equipo de desarrollo de plan de estudios al facilitador individual.

aula o en el campo de trabajo, por lo normalmente el instructor diseñará las sesiones de entrenamiento.

2. Informe a los participantes que muchos instructores encuentran que esta es la tarea más desafiante de su trabajo. Cada sesión de entrenamiento es producto de su propia creatividad y habilidades, y siempre invierten mucho más tiempo en el proceso de planificación y preparación de una sesión que en la sesión real.

Como en cualquier otro trabajo creativo no es posible aprender en un manual cómo construir un producto bueno, más sepamos sobre estas materias, tendremos más oportunidades de diseñar sesiones efectivas de entrenamiento.

El punto clave es que la conferencia o charla es el método de entrenamiento más común, para algunos instructores es el único método, pero otros instructores consideran que es más efectivo hacer una mezcla de conferencias con

Solicite a los participantes que estimen qué porcentaje del tiempo en el aula se usa para las conferencias sobre varios asuntos. Anote sus sugerencias en la pizarra, puede ser típico lo siguiente:

<i>Materia</i>	<i>Conferencia</i>	<i>Otros métodos</i>
Contabilidad	30 %	70 %
Gerencia	70 %	30 %

4.

:

- ¿Qué porcentaje del tiempo de entrenamiento se dedica exposiciones o conferencias?

¿Cuáles otros métodos han utilizado, además de exposiciones

El diálogo debe producir la lista siguiente en la pizarra:

- **Conferencia**
- **Sociodrama**
- **Diálogo ("lección")**
- **Estudio de caso**
- **Discusión de grupo**
- **Juego comercial**
- **Demostración**
- **Visita de estudio**
- **Asignación de lectura**
- **Proyecto de aplicación**
- **Ejercicio de práctica**
- **Entrenamiento en el trabajo**

5. Dé ejemplos cortos, si necesario, y asegúrese de que todos los participantes saben la característica general de cada métodos. No entre en detalles en esta etapa.
6. Solicite a los participantes estudiar la lista en la pizarra y sugerir cómo se pueden clasificar los métodos. Hay varias posibilidades, derive a lo siguiente:
  - **Los participantes son oyentes o espectadores pasivos como en conferencias o demostraciones.**
  - **Los participantes contribuyen y participan activamente como en diálogo, análisis y desarrollo, prácticas, estudio de caso, sociodrama, la bandeja, juegos comerciales.**
  - **Los participantes aprenden haciendo como en el entrenamiento en el trabajo y proyectos de aplicación.**
7. A veces se incluyen materiales y ayudas audio-visuales de comunicación a la lista de métodos. Explique la diferencia: un juego de diapositivas, por ejemplo, es un apoyo que complementa algunos de los métodos listados y no un método de entrenamiento en sí mismo, el video se usa en conferencias, demostraciones, etc.,

Señale que frecuentemente los métodos se utilizan juntos, por lo cual es difícil definir adecuadamente todas las actividades posibles. Un estudio del caso, por ejemplo, se puede incluir en una discusión de grupo, o el en método de

la bandeja se puede combinar con una práctica. Señale que la terminología tiene una importancia secundaria, y que es más importante saber usar los métodos.

8. Por consiguiente, dedicaremos un tiempo significativo a demostrar y practicar los métodos seleccionados. Repase el programa e informe a los participantes sobre los contenidos de las próximas sesiones.
9. Distribuya la NT “Guía breve sobre instrucción y métodos de entrenamiento”. Solicite a los participantes que la estudien como lectura comentada en pequeños. Verifique si alguno requiere de alguna aclaración y pida a otros miembros que respondan a sus preguntas.



### NTP - 3.1.1

## GUIA BREVE SOBRE ALGUNOS METODOS DE ENSEÑANZA

¿QUE ES ?	¿PARA QUE SIRVE ?	PREVENCIONES	PRODECIMIENTO
<p><b><u>Conferencia</u></b> Una charla dada con poca o ninguna participación de la audiencia en la forma de preguntas o diálogo.</p>	<p>Conveniente para audiencias grandes donde la participación no es posible debido a la cantidad de personas. La información a ser expuesta puede definirse de antemano con palabras precisas. También la estructuración del tiempo de forma precisa</p>	<p>La falta de participación de parte de la audiencia puede significar que, todo fue entendido desde el principio hasta el final, o que se perdió el sentido de la conferencia.</p>	<p>El instructor estructura una secuencia definida y hace la presentación oral de un tema a una audiencia grande para generar conocimiento por medio de brindar información. Durante la actividad no hay diálogo.</p>

¿QUE ES ?	¿PARA QUE SIRVE ?	PREVENCIONES	PROCEDIMIENTO
<p><b><u>Diálogo</u></b> Una charla que incorpora una variedad de técnicas, y permite la participación de la audiencia. La participación puede darse por medio de preguntas hechas a los participantes o por los participantes o periodos breves de discusión durante la sesión</p>	<p>Conveniente para presentar y elaborar información con grupos de menos de veinte participantes. La participación propicia el interés y ayuda a que aprendan.</p>	<p>Los participantes tienen la oportunidad de intervenir pero puede que no lo hagan. Entonces la comunicación sería en una sola vía y la sesión será sólo un poco diferente a una conferencia</p>	<p>El instructor trata un tema o contenido, planteando preguntas a cada uno de los integrantes del grupo, las respuestas las anota en un pizarrón o rotafolio, para, en unión del grupo, llegar a una conclusión. Es aplicable a un grupo que tiene información elemental sobre el tema.</p>

¿QUE ES ?	¿PARA QUE SIRVE ?	PREVENCIONES	PROCEDIMIENTO
<p><b><u>Diálogo de grupo</u></b> Se intercambian libremente conocimientos, ideas y opiniones sobre un asunto específico de particular en grupos pequeños. Los grupos presentan sus "informes" y para concluir se hace una discusión en una sesión plenaria.</p>	<p>Conveniente cuando se intercambia información en el nivel de opiniones, también cuando se necesita cambiar o inducir actitudes. Probablemente los participantes estarán más dispuestos a cambiar actitudes después de una discusión que después de una conferencia.</p>	<p>Los participantes pueden desviarse de la materia o pueden discutirla sin utilidad. Puede atacarse o defenderse actitudes de los participantes en lugar de prepararlos para los cambios.</p>	<p><b>Se forman pequeños grupos para comentar opiniones sobre un tema predefinido.</b> Puede incluirse un documento como referencia o un cuestionario simple. Una vez terminado el tiempo, un representante del grupo presenta sus conclusiones, se aclaran dudas y se hace un resumen.</p>

¿QUE ES ?	¿PARA QUE SIRVE ?	PREVENCIONES	PROCEDIMIENTO
<p><b><u>Sociodrama</u></b> Se pide a los participantes actuar o simular, papeles reales o ficticios que ellos u otras personas tienen en determinadas situaciones, como por ejemplo en su trabajo.</p>	<p>Conveniente cuando se necesita tratar, confrontar y resolver, o ilustrar, asuntos cercanos a las situaciones de vida real. Los participantes pueden practicar y recibir consejo de especialistas o la crítica u opiniones de sus colegas en un ambiente de entrenamiento "protegido". Esto da confianza y ofreciendo pautas.</p>	<p>Puede avergonzar a algunos participantes y disminuir su autoestima en vez de reforzarla. También puede considerarse como una comedia y tomarse en serio.</p>	<p>El instructor hace un guión, preferiblemente escrito, con el fin de representar una situación de interés respecto al tema tratado. Instruye a los miembros del grupo para que lo interpreten. Puede hacerse variantes con dramatización estructurada o espontánea. Posteriormente guía a los miembros del grupo al análisis de la representación con el fin de obtener conclusiones o referencias sobre el tema.</p>

¿QUE ES ?	¿PARA QUE SIRVE ?	PREVENCIONES	PROCEDIMIENTO
<p><b><u>Estudio de caso</u></b>            Los participantes examinan o analizan y resuelven una historia de algún evento o circunstancia, con detalles pertinentes, se examina por los participantes. El estudio de caso se puede plantear en dos categorías :</p> <p>a. Los participantes diagnostican las causas de un problema particular.</p> <p>c. Los que los participantes resuelve problema particular.</p>	<p>Conveniente cuando se necesita analizar detalladamente un problema o conjunto de circunstancias. Es beneficioso liberar el análisis de las presiones del evento. Genera oportunidades del intercambio de ideas y la consideración de posibles soluciones a problemas que los participantes enfrentarán en sus situaciones de trabajo.</p>	<p>Los participantes pueden quedar con una impresión equivocada de la situación de su trabajo real. Puede que no comprendan que las decisiones tomadas en la situación de entrenamiento son diferentes de las que tienen que tomarse en una situación real.</p>	<p><b>Se elabora un documento con la descripción detallada de una situación que presenta alternativas de solución.</b></p> <p>Se distribuye a los miembros del grupo con el fin de que identifiquen los problemas y definan las opciones, así como las soluciones más viables .</p> <p>Se inicia una discusión para seleccionar y aplicar la mejor solución, mediante la presentación y defensa de las soluciones propuestas.</p> <p>Existe la opción de llegar a conclusiones definidas o de dejar abiertas las soluciones con el fin de estimular la imaginación y el interés.</p>

¿QUE ES ?	¿PARA QUE SIRVE ?	PREVENCIONES	PROCEDIMIENTO
<p><b><u>Ejercicio de práctica</u></b>            Se pide a los participantes emprender una tarea particular con resultados definidos, siguiendo los lineamientos del instructor. Normalmente es una práctica o una prueba de conocimientos. Puede hacerse prácticas para que los participantes desarrollen conocimientos o ideas antes de darles información o para introducir nuevas ideas. Puede proponerse ejercicios individuales o grupales.</p>	<p>Conveniente para cualquier situación en la cual los participantes necesitan hacer una práctica siguiendo un modelo particular de fórmula para alcanzar un objetivo requerido. Los participantes desarrollan su propio conocimiento.</p> <p>Ésta es una forma muy activa de aprendizaje. Frecuentemente se usan prácticas en lugar de pruebas formales para valorar cuánto ha asimilado el participante. Este método tiene mucho alcance si el instructor es imaginativo.</p>	<p>El ejercicio debe ser realista y el resultado esperado debe ser bastante razonable o asequible para todos los participantes o la frustración de la experiencia generará falta de confianza en los participantes.</p>	<p>Se hace una demostración de una de terminada actividad.</p> <p>El instructor realiza las funciones enfocadas para que un grupo lo observe, explicando las tareas. Repite la demostración tantas veces como sea necesario. Posteriormente los miembros del grupo explican la operación y con la ayuda del instructor la realizan, recibiendo retroalimentación sobre aciertos o errores, tanto de este como de los demás miembros del grupo.</p>

¿QUE ES ?	¿PARA QUE SIRVE ?	PREVENCIONES	PROCEDIMIENTO
<p><b><u>Proyecto de aplicación</u></b>            Similar a un ejercicio de práctica pero dándole mucho más oportunidad a los participantes para que presenten su iniciativa e innovación. La tarea particular es definida por el facilitador pero el participante decide los lineamientos para lograr los objetivos.            Igual que los ejercicios prácticos, se puede poner proyectos a individuos o grupos.</p>	<p>Conveniente cuando se necesita estimular o probar la iniciativa y la necesidad de innovación.            Los proyectos proporcionan retroalimentación sobre cualidades personales de los participantes así como sobre su conocimiento y actitudes hacia el trabajo.            Igual que los ejercicios de práctica, los proyectos pueden utilizarse en vez de pruebas formales.            Tiene mucho alcance para el entrenamiento imaginativo.</p>	<p>Es esencial que el proyecto se inicie con el interés y la cooperación de los participantes. También los participantes deben valorar positivamente la relación directa que tiene el proyecto con sus necesidades de aprendizaje.             Si el participante falla, o se siente agobiado por el proyecto habrá una severa pérdida de confianza de su parte y tal vez tendrá antagonismo hacia el entrenador. Frecuentemente los participantes son hipersensibles a la crítica en el trabajo del proyecto.</p>	<p>El instructor prepara temas de investigación o desarrollo, especificando objetivos, metas, procedimientos, tiempo y las especificaciones que crea convenientes.             El proyecto se puede presentar en forma escrita para el análisis del instructor o en forma particular o para discusión en grupo.</p>

¿QUE ES ?	¿PARA QUE SIRVE ?	PREVENCIONES	PROCEDIMIENTO
<p><b><u>Bandeja</u></b>            Consiste en el análisis de los asuntos que debe manejarse en una determinada función (ejemplo, la bandeja de documentos de un gerente).            Se debe enfocar, priorizar y resolver cada uno de los asuntos.</p>	<p>Conveniente por dar a los participantes una comprensión clara de los problemas de la vida real y sus soluciones.            La simulación de una situación real ayuda a la aplicación del aprendizaje del entrenamiento en la situación de trabajo.              Es una manera valiosa de obtener retroalimentación sobre los participantes durante el proceso.              También útil para desarrollar actitudes hacia el trabajo (Ej: prioridades, toma de decisiones, atención de clientes, etc)</p>	<p>Es importante que los contenidos de la bandeja sean realistas. El objetivo debe ser proporcionarles una bandeja típica a los participantes.              El señalamiento o la comparación de resultados debe hacerse de modo que no disminuya la autoestima de los participantes que presentan debilidades.</p>	<p>Se da a los participantes una serie de archivos y documentos similares a los que se utilizan o requieren en su lugar de trabajo (como la bandeja de documentos de un asesor, microempresario, gerente, etc)            Los participantes deben tomar decisiones sobre cada documento. Los resultados registrados o comparados con otros.</p>

¿QUE ES ?	¿PARA QUE SIRVE ?	PREVENCIONES	PROCEDIMIENTO
<p><b><u>Juegos comerciales</u></b>            Divididos en grupos, se da a los participantes la tarea de gerenciar una situación de un negocio particular, para lo cual se proporciona información sobre la posición financiera, productos, mercados, etc., e información actual sobre lo que deben tomar decisiones. Los resultados probables de sus decisiones los calcula un árbitro y se retroalimenta a los grupos. Al final se anuncia un ganador del juego sobre el tema de rentabilidad, por ejemplo.</p>	<p>Conveniente por dar entrenamiento práctico a los participantes resolviendo situaciones similares a las que se presentan en su trabajo.</p> <p>La simulación de la situación de vida real no sólo ayuda a la aplicación del aprendizaje, sino que es necesario pues un asesor que aplica su conocimiento sólo de manera teórica, puede tener o causar problemas mayores.</p> <p>También es una valiosa manera de evaluar el potencial y actuación de los participantes.</p> <p>Ayuda mucho a desarrollar muchos aspectos del rol de asesor.</p>	<p>La dificultad principal es evaluar los resultados probables de las decisiones tomadas.</p> <p>Los participantes pueden rechazar aprendizaje si sienten que la valoración de los resultados probables de sus decisiones es poco realista.</p> <p>También existe el riesgo de que los participantes no tomen en serio la situación de entrenamiento .</p>	<p>Se preparan los materiales escritos y los elementos del ejercicio.</p> <p>Se informa sobre la finalidad del mismo y el rol de cada uno de los participantes.</p> <p>Una vez ejecutado, se analizan los resultados en relación con las enseñanzas y la finalidad del ejercicio.</p>



<b>MATERIA 3</b>	<b>METODOLOGIA</b>
<b>TEMA 3.2</b>	<b>LA CONFERENCIA</b>
<b>Objetivos educativos</b>	Facilitar que los participantes describan los rasgos de una conferencia efectiva.

Tiempo: 2 horas.

Material:

Hojas de la Evaluación: Conferencia y Diálogo

Guía de la sesión:

- Refiérase al comentario en la sesión anterior sobre los tendencias de participantes en las actividades de entrenamiento, probablemente esto reveló que están más orientados al método de conferencia. Ahora solicite que describan cómo trabajan:
  - **¿Escribe la conferencia completa o simplemente un esquema con algunas palabras-clave?**
  - **¿Ensaya la conferencia?**
  - **¿Qué otros preparativos hace?**
  - **¿Cómo controla usted el tiempo?**
  - **¿Cómo da usted la conferencia (con o sin apuntes, de pie o sentado)?**
  - **¿Cómo habla, formal o informalmente?**
  - **¿Cómo empieza la conferencia, cómo la concluye?**
  - **¿Cómo presenta las materias complicadas?**
  - **¿Cómo evalúa si los participantes lo siguen?**
  - **¿Describa cualquier truco especial o prácticas que utilice cuando da una conferencia?**
  - **¿Cuánto duran sus conferencias? ¿Hace algún descanso?**
  - **¿Qué encuentra más difícil cuándo está exponiendo?**
  - **¿Cuáles son las opiniones de su audiencia cuando da conferencias?**
- Refiérase a la última pregunta. Pregunte a los participantes si alguna vez han tenido alguna valoración de sus conferencias, además de las evaluaciones normales y corteses de los estudiantes. Pregunte si saben si como expositores hablan muy ruidosamente y muy rápidamente, por ejemplo. Señale que la única manera de mejorar es averiguar tales cosas y practicar, y que haremos varios ejercicios para ese propósito.
- Solicite a seis voluntarios que presenten charlas del dos minuto al resto del grupo, cada uno hablará sobre uno de los métodos educativos.

4. Distribuya las hojas de evaluación de conferencia a los otros participantes y solicite que la llenen después de la actuación de cada conferencista. **No muestre** las hojas de la evaluación a los expositores.
5. Indique a cada voluntario que dará una charla, que no se le permitirá exceder el límite de dos minutos. Recoja las fórmulas de evaluación después de cada charla.
6. Cuando todos los voluntarios hayan entregado sus charlas, entrégueles hojas de la evaluación en blanco. Plantee la importancia de cada uno de los criterios incluidos en la hoja y solicite a los expositores que comenten cómo podrían mejorar su capacidad. Solicite a los participantes ejemplos de actuaciones buenas y malas de los expositores para demostrar la importancia de cada criterio. Señale que un expositor puede mejorar su efectividad si él es consciente de éstos criterios.
7. Pídale a voluntario más dar una charla de dos minutos sobre algún tema tratado recientemente. Señale la ventaja de tener la información de los expositores anteriores como una referencia pero la desventaja de conocer los criterios de evaluación, si el expositor piensa demasiado en éstos, se puede perder la espontaneidad de la charla.
8. Después de esta charla de dos minutos haga un examen final, pídale al expositor hacer un autoexamen público según la guía de evaluación.
9. Entregue las fórmulas de evaluación a los expositores y deles algunos unos minutos para leerlos.
10. Indique que continuaremos usando este formulario durante el curso cuando practiquemos exposiciones, y que también podemos hacer otros comentarios verbalmente a los participantes que lo deseen así.
11. Retorne a las preguntas en punto 1. en página 1. La introducción puede haber mostrado que los participantes tienen muchas ideas útiles sobre la exposición. Sugiera un trabajo de grupo para producir una lista de “ puntos para recordar para los expositores” con el fin de captar las ideas y experiencias.

Divida la clase en dos grupos. Indique a uno de los grupos que haga una lista de puntos para recordar al planificar una conferencia, el otro grupo debe hacer lo mismo para dar una conferencia. Enfatice que sólo debe tratarse el método de conferencia, no el método de diálogo.

Las listas deben escribirse en las hojas del papel grandes y colocadas en una pared en el aula.

Pida que definan a un coordinador en cada grupo. Indique que deben tomar notas durante el diálogo de grupo y preparar y explicar las sugerencias del grupo, el expositor será seleccionado después **al azar**.

12. Una los grupos después de aproximadamente 30 minutos. Seleccione a un expositor de cada grupo o solicite a los miembros de grupo que seleccionen uno.
13. Invite al expositor para el grupo que preparó un listado para planificar la conferencia a que haga la primera presentación.
14. Invite al expositor del otro grupo y siga el mismo procedimiento.
15. Invite a todos los participantes a una diálogo para dar sus comentarios sobre las listas. Elabore los puntos no claros, dé ejemplos y asegúrese de que todos tiene los puntos. Simultáneamente haga una revisión o edición de la lista para tener los puntos en un orden lógico, y combine los puntos presentados en una sola lista.

Use la lista siguiente solo para una comparación que asegure que no se ha olvidado ningún punto importante. Si algunos puntos se ha olvidado, obténgalo por medio de preguntas.

# Lista para preparar la conferencia

## Preparación:

- Conozca a su audiencia.
- Conozca su tema.
- Sepa el objetivo de su conferencia.
- Decida la secuencia.
- Prepare una apertura interesante.
- Haga un borrador o nota de las palabras-clave.
- Identifique los puntos difíciles, prepare aclaraciones.
- Use ejemplos orientados al trabajo.
- Prepare un resumen y conclusión para el final.
- Ensaye.
- Asigne tiempo para las partes de su conferencia.
- Planee cuándo hacer descansos.
- Planee cómo usar tablas y carteles.
- Planee el uso de equipo adicional.
- Prepare el material requerido.

**En el lugar de la exposición:**

- **Llegue a tiempo, revise las condiciones.**
- **Empiece puntualmente.**
- **No lea, hable libremente.**
- **Use idioma cotidiano.**
- **Hable fuerte pero no grita.**
- **Cuide sus modales, pero sea usted.**
- **Mire a los participantes.**
- **Haga variaciones en su desempeño.**
- **Escriba claramente en la pizarra.**
- **Recuerde hacer pausas o descansos.**

16. El punto clave es que la lista formulada por los grupos constituye un conjunto de reglas básicas no solo para las conferencias sino que son generalizables sobre el desempeño de los facilitadores. Informe a los participantes que regresaremos a algunos de los artículos listados durante este curso.

17. Recuerde copiar y reproducir la lista formulada y entregue copias a los participantes cuanto antes posible.

## EVALUACION DE CONFERENCIA

Expositor \_\_\_\_\_

Asigne un puntaje al expositor según su opinión, con base en los siguientes criterios :

4 puntos = Estoy totalmente de acuerdo

3 puntos = Estoy moderadamente de acuerdo

2 puntos = Discrepo moderadamente

1 puntos = Discrepo fuertemente

1. El(la) expositor(a) atrajo mi **atención** desde el inicio \_\_\_\_\_
2. Pude **escuchar** claramente todo lo que dijo. \_\_\_\_\_
3. Entendí su **léxico** fácilmente. \_\_\_\_\_
4. Su **voz** era agradable, no monótona. \_\_\_\_\_
5. Sus **movimientos físicos** mientras hablaba contribuyeron con exposición. \_\_\_\_\_
6. Parecía **entusiasta**. \_\_\_\_\_
7. Usó sus **apuntes** discretamente. \_\_\_\_\_
8. El uso de la **pizarra** contribuyó con su presentación. \_\_\_\_\_
9. El uso de otro **medio visual** contribuyó a su presentación. \_\_\_\_\_
10. El **propósito** de la sesión estaba claro. \_\_\_\_\_
11. La sesión fue bien **estructurada**. \_\_\_\_\_
12. Creo que **aprendí** algo de la sesión. \_\_\_\_\_
13. La **distribución del tiempo** fue perfecta. \_\_\_\_\_
14. Terminó la sesión con una **conclusión** clara. \_\_\_\_\_

## EVALUACION DE SESION DE DIALOGO

Facilitador del diálogo: \_\_\_\_\_

15. La introducción fue interesante y estimuló una discusión del tema. \_\_\_\_\_
16. El asunto planteado fue definido de forma precisa. \_\_\_\_\_
17. El facilitador del diálogo creó una atmósfera relajada. \_\_\_\_\_
18. Propició la participación de todos. \_\_\_\_\_
19. Sus preguntas directas fueron distribuidas entre los participantes. \_\_\_\_\_
20. Sus preguntas o intervenciones estimularon el diálogo. \_\_\_\_\_
21. El (ella) no se propuso como experto (a). \_\_\_\_\_
22. No desanimó a los participantes. \_\_\_\_\_
23. Mantuvo el diálogo dentro del tema. \_\_\_\_\_
24. Hizo resúmenes intermedios oportunos. \_\_\_\_\_
25. Hizo un buen resumen final. \_\_\_\_\_

<b>MATERIA 3</b>	<b>METODOLOGIA</b>
<b>TEMA 3.3</b>	<b>REQUISITOS DEL APRENDIZAJE</b>
<b>Objetivos educativos</b>	Facilitar que los participantes definan los principios del aprendizaje.

Tiempo: 1 1/2 - 2 horas.

Material: “ La verdad sobre la exposición”

**Guía de la sesión:**

1. Informe a los participantes que el propósito de esta sesión es analizar más de cerca el método de conferencia y comentar algunos de los “misterios del aprendizaje”.
2. Conduzca un diálogo en base a la NT “**La verdad sobre la conferencia**” según se define adelante.

Durante el diálogo se mencionarán los siguientes principios del aprendizaje se mencionarán:

- **Secuencia y estructuración**
- **Motivación.**
- **Aplicación.**
- **Acercamiento individual**
- **Retroalimentación.**
- **Involucramiento activo.**
- **Repetición**

3. Empiece preguntándoles qué le gusta a los participantes del método de conferencia.

Posiblemente se refieran al punto que sugiere que el instructor es el que establece y controla el orden al usar el método de conferencia. Los contenidos, secuencia, presentación y estructuración del tiempo se pueden planificar con exactitud, y el riesgo de "algo salga mal" y altere la situación de aprendizaje es mínimo.

Plantee por qué este factor es importante: enfatice el hecho de que es más fácil de entender y recordar los asuntos que se presentan en un orden lógico (**secuencia**), aclare que esto es un **"requisito del aprendizaje."**

Escriba el título **"Requisitos del aprendizaje"** en la pizarra y el primer punto : "estructuración y secuencia".

4. Pida un ejemplo de conferencia en la que hayan asistido los participantes y obtenga por medio de preguntas los siguientes aspectos de secuencia sobre el tema y el contenidos:

- Es fácil de crear una secuencia adecuada en una conferencia, demostración o texto de instrucción sobre procedimientos de reuniones.
- La secuencia no puede controlarse totalmente cuando los participantes están involucrados activamente, como en los estudios de caso o el sociodrama (ej. práctica de los procedimientos de reuniones).
- Puede suceder que una secuencia lógica no sea lo óptimo en una situación de entrenamiento. (Por ejemplo es lógico analizar primero lo que dice un estatuto sobre las reuniones, pero esto no sería un planteamiento interesante para una sesión de entrenamiento).

Indique a los participantes que se comentará **"secuencia"** más adelante.

5. Recuerde a los participantes que la responsabilidad y la tarea del instructor o asesor: **no es enseñar sino lograr que los participantes aprendan.** Debe diseñar sus sesiones para que suceda el aprendizaje y debe saber los principios que hacen posible el aprendizaje.

Refiérase de nuevo a la NT y pida otras formas de ayudar a los participantes a aprender y recordar.

6. Si los participantes mencionan "para escuchar y aprender, se debe estar **interesado**" o "el expositor debe definir el objetivo de su conferencia". Agregue la palabra **"motivación"** a la lista en la pizarra y plantee el significado y las implicaciones de este principio.

- La investigación ha mostrado que las personas deben estar interesadas y motivadas para aprender. Los adultos, principalmente, tiene problemas de aprendizaje, si no vemos **la necesidad y propósito** del entrenamiento.
- Los motivos por aprender varían. Las personas jóvenes quieren pasar un examen y conseguir un trabajo, las personas más viejas quieren más conocimientos para hacer mejor el trabajo.
- Los instructores pueden motivar el interés en un tema o en una sesión por ejemplo : definiendo los objetivos y el propósito de cada actividad de entrenamiento, haciendo una interesante apertura de la conferencia.
- Indique a los participantes que regresaremos a las preguntas de motivación y de cómo interesar a los participantes en el entrenamiento.

7. Refiérase al problema planteado anteriormente sobre los motivos de los adultos para aprender, y al punto : "ejemplos de la vida real para mantener a la audiencia despierta".

Dé énfasis a la importancia del entrenamiento orientado al trabajo, la mayoría de participantes adultos se incluyen en un curso porque quieren aprender algo útil y qué pueden **"aplicar"** en sus trabajos. Si no ven alguna posibilidad de aplicar lo que aprenden, pueden considerar que perdieron su tiempo en el entrenamiento.

**Si los participantes no ven la aplicabilidad de su aprendizaje, entonces no desarrollarán su interés en aprender.**



Agregue la palabra "**aplicación**" a la lista de principios de aprendizaje.

8. Comente si los participantes pueden aplicar lo que aprenden por medio de conferencias en sus trabajos.

Esto depende de los contenidos y las habilidades del expositor. Una conferencia sobre procedimientos de contabilidad tiene poco sentido, pero la demostración y la práctica ayudará a que los participantes apliquen el conocimiento a sus trabajos. Una conferencia sobre "gerencia de microempresa" puede tener un poco de efecto en la asesoría a microempresarios, porque muy pocos expositores son tan fascinantes, convincentes e influyentes que nos induzcan **a cambiar nuestras actitudes**. Una práctica de resolución de problemas o un estudio de caso sería mucho más cercano a realidad que una conferencia y, por consiguiente, más fácil aplicar.

**Generalmente la conferencia no es el medio más conveniente para el entrenamiento orientado al trabajo. Cuanto más cercano sea el entrenamiento a la situación real de trabajo, habrá más oportunidades de aplicación.**

9. Solicite a los participantes que piensen sobre instructores que tenían durante sus años escolares. Pida a algunos que planteen sobre cuáles instructores (y las lecciones específicas) tienen buenos recuerdos e impresiones y que intenten identificar por qué los recuerdan todavía.

Pueden mencionar los siguientes tres aspectos, si no pregúnteles directamente por ellos:

- **El instructor les dio atención individualizada.**
- **Les reconoció sus logros.**
- **Los estudiantes estaban involucrados activamente, no sólo escuchando.**

Escriba en la pizarra estos tres principios:

- **Acercamiento individual (atención individualizada)**
- **Retroalimentación**
- **Involucramiento activo.**

10. Explique la importancia de un "acercamiento individual".

El punto clave es que hay diferencias entre los participantes incluso en una clase homogénea, algunos necesitarán más tiempo y más aclaraciones que otros para captar los mensajes.

11. El problema de un conferencista se refleja en punto "el conferencista nunca sabrá si el mensaje es entendido por todos, algunos o por nadie", él está hablando con "un público", no a los participantes individuales, y en ningún momento se establece una instrucción individual.

Los participantes pueden sugerir que un conferencista pueda hacer preguntas para averiguar si el público puede seguirlo. Plantee el valor de un preguntas generales como **¿entiende usted?** Las respuestas más comunes a estas preguntas son : sí, no, en parte, o el silencio. ¿Qué indican?

Señale que el método del diálogo (exposiciones cortas con preguntas, diálogo, análisis y desarrollo conjunto) es un paso más hacia un acercamiento individual. Señale que usted está usando el diálogo ahora mismo. Cuando usted nota que algo es incierto, da más aclaraciones y ejemplos para que todos entendamos. Señale que su **prioridad** es crear un clima en la clase para que todos nos sintamos libres de hablar y no se avergonzarán al hacer preguntas de interés particular.

Indique a los participantes que regresaremos a la técnica de uso de preguntas en una sesión posterior.

11. Explique el significado de **retroalimentación** ( feedback) en el contexto educativo usando la actual situación como ejemplo:

- Usted quiere que los participantes tengan un papel "activo" en una exposición. Cuando hacen una pregunta o dan una respuesta que usted reaccionará de una manera u otra, por ejemplo haciendo comentarios. Esta reacción es una "**retroalimentación**", "**regeneración**" o "**feedback**" para el participante.
- La retroalimentación confirma al participante que está "aprendiendo algo."
- La investigación ha demostrado que la retroalimentación es importante en situaciones de aprendizaje pues lo refuerza. **El aprendizaje eficaz no puede tener lugar sin la retroalimentación.**
- Hay muchas maneras de dar retroalimentación a los participantes: comentarios cortos, diálogo, análisis y desarrollo, reconocimiento, atención personalizada, calificaciones en pruebas escritas, etc.
- **La retroalimentación debe darse en el momento oportuno, sin retraso, de otra manera no será eficaz.**
- Un instructor (facilitador, asesor, consultor o técnico) no puede **dar** ninguna retroalimentación a los participantes a menos que primero **reciba** retroalimentación de ellos. Puede obtener retroalimentación de

diferentes maneras: a través de sus respuestas y preguntas, pruebas, o simplemente observando las reacciones en la clase.

Pida a los participantes que hagan un comentario sobre las posibilidades de dar retroalimentación en una situación de la conferencia. Ellos pueden referirse a los artículos A, M y N y comentar que no hay ninguna retroalimentación en una conferencia. Señale que algunos otros métodos, como diálogo, análisis y desarrollo y el sociodrama, proporcionará retroalimentación inmediata, frecuente y abundante.

12. Recuerde a los participantes el papel de los participantes durante una conferencia : son receptores pasivos de información. Señale que olvidamos de lo que oímos fácilmente, refiérase al proverbio chino:

**Olvido cuando oigo,  
Recuerdo cuando veo,  
Entiendo cuando hago**

Explique que muchos estudios han demostrado la validez del proverbio. Las siguientes datos presentan un ejemplo (aunque no deben tomarse como la verdad absoluta).

**Retenemos -**

**20% de lo que oímos**

**40% de lo que vemos y oímos**

**70% de lo que vemos, oímos y hacemos.**

13. Pregunte que significado tienen estos datos para ellos en el papel de instructores. Posibles sugerencias :

- El método de la conferencia generalmente es poco efectivo.
- La efectividad de una conferencia mejorará si usamos apoyando visual.
- En lugar de exposición debemos aplicar el diálogo y otros métodos siempre que posible.
- Siempre que sea posible, debemos usar métodos participativos y no conferencias, y facilitar que los participantes se involucren activamente en la actividad de aprendizaje.

14. Informe a los participantes que trataremos esos métodos en las sesiones siguientes.

15. Solicite a los participantes que mencionen otras maneras de reforzar el aprendizaje. Derive "**repetición**" y agréguelo a la lista en la pizarra.

Solicite al participante que sugirió **repetición** que haga un resumen de los principios de aprendizaje listados en la pizarra, **como una primera repetición**.

16. Pregunte a los participantes si usted ha aplicado alguno de los principios de aprendizaje durante esta sesión. Enfóquelos uno por uno:

- ¿Estructuró y dio secuencia apropiadamente? (Refiérase a la lista de principios en la pizarra).
- ¿Estimuló usted el interés en el tema? (Al principio de la sesión usted explicó el propósito de la sesión, y usted usó algunas afirmaciones retadoras, presentó en una NT).
- ¿Fue una sesión orientada al trabajo y puede aplicarse el aprendizaje las labores reales? (La sesión trató de problemas importantes del trabajo de los participantes).
- ¿Aplicó usted un acercamiento individual? (Esto fue una conferencia con diálogo, y sólo algunos de los participantes pueden sentir que obtuvieron suficiente atención?)
- **Enfatice lo poco efectiva que es una conferencia en comparación con otros métodos educativos.**
- ¿Qué se hizo respecto a la retroalimentación? (Usted dio comentarios a todas las preguntas y a respuestas, ¿fue suficiente?)
- ¿Estaban los participantes activamente involucrados? (Usted hizo los leer, pensar, hizo preguntas, respondió preguntas y para comentó. ¿fue suficiente? ?
- ¿Qué se hizo sobre la repetición? (Se hizo un resumen, y vendrá más después).

Dé énfasis a que usted hizo un esfuerzo, pero sólo los participantes pueden juzgar si usted tuvo éxito. Si ellos le dicen en qué falló, usted puede mejorar.

**Enfatice que la retroalimentación siempre es útil, aún si se plantea como crítica, siempre en un insumo pues da información sobre cómo somos percibidos, cómo sienten piensan los demás y el efecto que causamos.**

17. Para concluir, permita a algunos participantes leer los comentarios que escribieron en la NT . Comente los puntos como se requiera.

**NTP - 3.3.1**  
**LA VERDAD SOBRE LA CONFERENCIA**

¿Cuáles son sus comentarios a las afirmaciones siguientes?

Marque su opinión en el formulario. Use palabras como las siguientes:

**Verdadero, Falso, Improbable, Tal vez, No tiene sentido, De hecho, A veces.**

- A. La conferencia es un método de comunicación de una vía \_\_\_\_\_
- B. Un buen conferencista puede cambiar las actitudes de su público \_\_\_\_\_
- C. Una conferencia se debe empezar con un chiste \_\_\_\_\_
- D. Los ejemplos de la vida real ayudan a mantener al público despierto \_\_\_\_\_
- E. El expositor puede planear el tema y los contenidos de la conferencia de forma exacta \_\_\_\_\_
- F. Para escuchar y aprender, usted debe estar interesado \_\_\_\_\_
- G. Las personas no pueden escuchar atentamente por más de unos minutos \_\_\_\_\_
- H. La conferencia es un método conveniente para audiencias grandes \_\_\_\_\_
- I. La conferencia es como transferir palabras de un papel a otro papel sin pasar por la mente \_\_\_\_\_
- J. Es más barato y efectivo si los participantes solo leen los apuntes del conferencista \_\_\_\_\_
- K. La mayoría de los profesores, instructores, facilitadores y consultores en microempresa son excelentes conferencistas \_\_\_\_\_
- L. El objetivo de la conferencia lo define el conferencista \_\_\_\_\_
- M. El conferencista nunca sabrá si su mensaje fue entendido por todos, algunos o nadie \_\_\_\_\_
- N. Las preguntas del público interfieren con el plan de la conferencia \_\_\_\_\_
- O. La gente duerme mejor durante las conferencias si el conferencista habla en una voz baja y monótona \_\_\_\_\_

<b>MATERIA 3</b>	<b>METODOLOGIA</b>
<b>TEMA 3.4</b>	<b>MOTIVACION Y SECUENCIA</b>
<b>Objetivos educativos</b>	Facilitar que los participantes apliquen principios racionales al decidir la secuencia de la materia que se da en una sesión de entrenamiento.

Tiempo: 1/2-1 hora.

**Guía de la sesión:**

1. Recuerde a los participantes que una ventaja (de las pocas) del método de la conferencia, es que facilita la presentación de la materia en una secuencia planificada. Enfatice que la secuencia tiene importancia tanto para la motivación de los participantes como para la percepción de la nueva materia, y un instructor debe intentar colocar su material en el orden más efectivo.

2. Recuerde a los participantes cuando se les pidió que dieran sugerencias en una estructura apropiada de la sesión. Indique a los participantes que ahora usted dará otros ejemplos para ilustrar los problemas de secuencia.

Empiece alguno de los temas utilizados en la sesión anterior sobre capacitación de asesores o capacitación de microempresarios.

Presente los puntos (proyector, rotafolio o cartel) que normalmente se incluyen en la capacitación para asesores o de microempresarios.

3. El punto clave es que esta secuencia o sucesión es muy natural, los pasos llevan lógicamente de uno a otro y esto facilitará el aprendizaje a los participantes.

Pregunte a los participantes si ellos creen que se puede presentar algún problema si se usa esta secuencia.

Derive el problema de **motivación**. Puede ser difícil de crear un interés inmediato por el tema si empezamos con un tema conceptual, tedioso, como por ejemplo un estudio de requisitos legales, el propósito de reuniones o aspectos teóricos similares.

4. Recuerde a los participantes que el acercamiento práctico de orientación al trabajo tiene como propósito crear interés en el tema. Plantee cómo dicho abordaje se puede aplicar al tema.
  - Puede pedirle a los participantes que elaboren un sociodrama, por ejemplo una reunión en la que desempeñen diversos roles, instruya a dos o tres para actuar y proponer argumentos y tomar decisiones.
  - Después de esta experiencia probablemente los participantes apreciarían mejor la importancia del tema y los procedimientos analizados, y estarán motivados a aprender y practicar. Entonces el orden o secuencia definido inicialmente puede cambiarse por otro que integre otra secuencia que promueva más participación, imágenes, sensaciones, involucramiento activo, aplicabilidad y apropiación del tema.
5. El punto clave es que frecuentemente tenemos la tentación de **empezar con la teoría**, por ejemplo con definiciones, principalmente al enseñar sobre conceptos económicos. Muchos asesores explican a los microempresarios el concepto de **punto de equilibrio** dando primero una definición, lo cual es inefectivo, en vez de ubicarlo en su realidad y en la situación de costos, producción y ventas de la que se deriva el punto de equilibrio.
6. Pregunte a los participantes cómo reaccionarían a una apertura como esa si fueran microempresarios.
  - **La definición es teórica en naturaleza y la mayoría de los participantes no podría ver las implicaciones prácticas inmediatamente.**
  - **La definición “en seco” no generará interés en los participantes y no creará ninguna motivación para la próxima sesión.**
7. Solicite a los participantes que en vez de este acercamiento teórico hagan un trabajo en grupo durante 20 minutos para elaborar un acercamiento orientado al trabajo, empezando con algo simple, que integre intenciones, imágenes, sensaciones y propósitos, de forma que los participantes pueden involucrarse fácilmente en una secuencia interesante para ellos.

Indique a los participantes pueden elaborar esquemas diferentes siempre que mantengan la orientación al trabajo y lo aprendido hasta el momento.

Por ejemplo, sobre el punto de equilibrio :

- Primero, pidan a los microempresarios que describan la situación real en una microempresa respecto a costos, ingresos y ganancias.
- Segundo, pidan que definan cuáles son los factores que influyen en costos, ingresos y ganancias.
- Tercero, presenten el problema a sus participantes: ¿Qué debemos hacer para calcular el volumen de producción y los precios requeridos para saber si tenemos pérdidas o ganancias ? ¿De qué sirve calcular y saber esto ? ¿ Cuáles datos necesitamos?

8. Pida a los grupos que planteen sus esquemas y den argumentos sobre la secuencia adecuada.

Propicie que los grupos difieran y explique sus razones. No hay una secuencia mejor, sin embargo se pueden considerar los siguientes aspectos :

- Si queremos un acercamiento práctico no debemos empezar con definiciones.
- Si los participantes ya reconocen la importancia de tener un registro con estos datos, también pueden motivarse a aprender sobre el cálculo y aplicación del punto de equilibrio.
- Es posible que se puedan combinar aspectos para ser tener más evidencias.
- La secuencia debe ser gradual

9. Pídale que indiquen las diferencia probable en los resultados de un **acercamiento teórico y un acercamiento orientado al trabajo**. Destaque los siguientes comentarios :

- Retamos a los participantes con un problema real, práctico que todos tienen en sus trabajos.
- Estarán más curiosos y sentirán la necesidad de aprender.
- No se desanimarán por la confrontación con una definición abstracta.
- Los participantes pueden sentir que descubrieron el concepto de "punto de equilibrio."

10. Refiérase al diálogo previo y solicite a los participantes que resuman las reglas básicas para elaborar la secuencia:

- **Las unidades deben apoyarse en una sucesión lógicamente.**
- **Debe ir de lo simple a lo complejo y de lo conocido a lo desconocido.**
- **Se inicia produciendo curiosidad en los participante, interés y motivación por aprender, por ejemplo, utilizando situaciones relacionadas con el trabajo.**
- **Evite teorías y definiciones al principio de una sesión.**



<b>MATERIA 3</b>	<b>METODOLOGIA</b>
<b>TEMA 3.5</b>	<b>USO DE PREGUNTAS Y DIALOGO</b>
<b>Objetivos educativos</b>	Facilitar que los participantes aprendan a usar preguntas y diálogo de forma significativa, durante las sesiones de entrenamiento.

Tiempo: 1 hora.

**Guía de la sesión:**

1. Repita que el acto de aprendizaje es más efectivo cuando los participantes participan y que la manera más fácil de involucrar a los participantes en una sesión es hacer preguntas. Señale que las preguntas son un recurso esencial en proceso de aprendizaje.

2. Informe a los participantes que ahora plantaremos algunos aspectos sobre el uso de preguntas.

Con referencia a la sesión anterior, solicite que sugieran cómo les gustaría estructurar la sesión, qué interesa comentar y en qué orden. Derive sugerencias de los participantes en las preguntas siguientes:

- **¿Por qué hacer preguntas?**
- **¿Cómo hacer preguntas ?**
- **¿Cómo tratar las respuestas ?**
- **¿Cómo tratar con preguntas de los participantes ?**

3. Lleve el diálogo a los aspectos mencionados. Asegúrese de que se mencionan los puntos listados adelante. Use ejemplos para obtener el punto de vista de los participantes o para ilustrar lo que ellos sugieren. Anote las palabras clave en la pizarra y recuérdelo a los participantes que tomen apuntes durante el diálogo.

4. **¿Para qué hacer preguntas ?**

- Para promover la participación y el pensamiento individual. (ej. ¿qué indica este cuadro?)
- Para provocar el diálogo e intercambio. (ej. ¿Por qué es conveniente una política de precios ?)
- Recibir y dar retroalimentación, reforzar el aprendizaje. (Sin embargo, hacer preguntas sólo con el propósito de verificar o probar a los participantes no produce resultados positivos, el tiempo puede usarse mejor para hacer preguntas buenas y significativas.)
- Para utilizar las experiencias de participantes. (ej. ¿Cómo hacen en su microempresa para transportar materia prima y productos, Mónica?)
- Para involucrar a los participantes silenciosos. (Ej. ¿Qué haría usted en ese caso, Carlos ?).

5. **¿Cómo hacer las preguntas ?**

- Haga uso eficaz de preguntas. (Una pregunta buena es una herramienta poderosa, según la importancia de la respuesta. Así que no haga un gasto de preguntas buenas planteándolas sin consideración.
- Haga la pregunta al grupo entero, pero cada participante debe sentir que la pregunta es para él.

- Atraiga a una persona específica para una respuesta, cuando haya presentado la pregunta. (ej. ¿Para que se usa el estado de resultados, Cristina? No: Cristina, ¿Para qué se usa el estado de resultados?.)
- Pida causas, razones, explicaciones. (ej. ¿Exponga tres razones para elaborar un cálculo de punto de equilibrio.)
- Extienda sus preguntas tantos participantes como sea posible.
- Evite preguntas del si o no. (ej. ¿Debe llevarse un registro contable ?)
- Evite hacer preguntas básicas o principales. (ej. ¿ Piensa usted que el asesor debe preparar un informe de resultados ?)

#### 6. **¿Como tratar las respuestas ?**

- Dé tiempo por la respuesta. Use silencio como instrumento.
- Escuche cuidadosamente la respuesta.
- No repita la respuesta dada.
- Nunca ridiculice la respuesta o sugerencia de un participante.
- No juzgue la respuesta ni diga lo que usted piensa sobre esta. En cambio aprovéchela en la situación de aprendizaje, haga preguntas que den continuidad y más elaboración, involucrando a otros participantes. (ej. ¿Quién debe planificar el curso? El comité de especialistas. ¿Por qué no debe hacerlo sólo el asesor? etc.

## 7. ¿Cómo tratar las preguntas de los participantes ?

Hay dos posibilidades:

- **El instructor contesta directamente.** Esto es conveniente sólo cuando alguien pregunta por “hechos secos”. (ej. ¿Cuál es el porcentaje de población ubicado como microempresario en este país ?)
  - **La pregunta se usa para activar a los participantes.** Esto puede hacerse remitiendo las preguntas a otros participantes, haciendo un puente para la pregunta, empezando un diálogo, pidiendo la experiencia y opiniones de los demás participantes, etc.
8. El punto clave es que los métodos descritos aquí no son utilizados por el **expositor tradicional** el cual es visto como la "**fuentes de la conocimiento**", y no ve la necesidad de utilizar las preguntas en el diálogo. Incluso a un **facilitador** moderno le resulta difícil resistir la tendencia a "**decir**" todo lo que sabe y cree a los participantes, en vez de usar preguntas para permitir ver todos los puntos de vista sobre cada asunto, y permitirles que usen su propio juicio, tal como cuando tengan que desempeñar sus trabajos.
  9. Refiérase a los cuatro aspectos mencionados al principio de esta sesión, y solicite a algunos participantes repasar sus notas y mencionar cualquier aspecto en el que consideran que pueden mejorar su técnica de preguntas.
  10. El punto clave de esta sesión es que se ha dado un ejemplos de “uso de preguntas en el diálogo”. La alternativa habría sido permitir pasivamente a los participantes escuchar a una conferencia, pero ahora les pidieron que se contribuyeran, y es probable que ellos recordarán la mayoría de los puntos discutido.
  11. Solicite a los participantes que describan el papel de facilitador que usted ha desempeñado durante esta sesión:

**Ser un "facilitador de el diálogo" y un participante en el diálogo,  
como los otros participantes, pero no un conferencista.**

12. Solicite a los participantes que identifiquen las tareas principales de un facilitador de el diálogo:
  - **Introducir el tema de manera que los participantes estén interesados y motivados a tomar parte en el diálogo:**
  - **Animar a la participación de todos, invitar al silencioso a tomar parte y controlar al hablador,**
  - **Asegurar que cada contribución es entendida por todos los participantes,**
  - **Mantener el diálogo dentro del tema previsto,**
  - **Hacer resúmenes del diálogo en los momentos apropiados y al final.**
13. Solicite a los participantes que evalúen su actuación como un facilitador del diálogo llenando la hoja de la evaluación (la misma usada en la sesión 3.2..
14. Advierta a los participantes que algunos de ellos tendrán la oportunidad de practicar la facilitación de sesiones próximamente.
15. Para concluir, señale la importancia de la colocación de las sillas en la sala de entrenamiento. La ejecución de un diálogo se dificulta si los participantes no ven las caras de sus compañeros. Solicite a los participantes que sugieran algunas alternativas de colocación según este criterio.

<b>MATERIA 3</b>	<b>METODOLOGIA</b>
<b>TEMA 3.6</b>	<b>VARIACIONES</b>
<b>Objetivos educativos</b>	Facilitar que los participantes se activen como entrenadores y hagan variaciones en sus sesiones de entrenamiento usando el diálogo, la colmena y la lluvia de ideas.

Tiempo: 1 hora

**Guía de la sesión:**

1. Refiérase al diálogo de sesiones sobre las limitaciones del método de conferencia. Recuerde a los participantes la importancia de :

- Crear variaciones en las actividades
- Que el aprendizaje se refuerza si los participantes se involucran activamente en vez de ser oyentes pasivos.

Señale que usted ha intentado aplicar algunos métodos de **activación o animación** en esta sesión, aparte de hacer preguntas. Recuerde a los participantes al elaborar el listado de tareas del facilitador, se practicaron la lluvia de ideas y la colmena. Estos son dos ejemplos de métodos diferentes para activar o animar un grupo, lo cual analizaremos ahora más de cerca.

2. Explique el significado de “**lluvia de ideas**” para producir muchas ideas rápidamente. Estas ideas pueden ser amplias o específicas, profundas o superficiales, comunes o extrañas, sensatas o insensatas. La idea es contribuir con todo lo que venga a la mente.

Inicialmente interesa más la cantidad y la diversidad, que la calidad y el enfoque.

3. Demuestre cómo lleva a cabo un ejercicio del lluvia de ideas.

Indique a los participantes que se les harán algunas pregunta. Ellos deben ser muy libres y expresar todo lo que se les ocurre, sin sentimientos de inhibición. Cualquier respuesta es bienvenida y deben simplemente dispararlos sin esperar permiso o turno.

Explique que las primeras preguntas son para el calentamiento. Escoja una pregunta que provoque la imaginación, muestre una prensa de papel y pregunte “¿**para qué se puede usar esto?**” Urja a los participantes a contestar rápidamente e interrumpa cuándo las ideas parecen disminuir.

4. Entonces plantee una pregunta seria, por ejemplo.:

- **¿Cómo podemos mejorar que nuestro el funcionamiento del Diplomado ? o**
- **¿Cómo podemos mejorar la calidad de vida del estudiante durante el curso ?**

Escriba todas las sugerencias planteadas por los participantes en la pizarra. Escriba rápidamente y use abreviaciones para no reducir la velocidad. Anime a los participantes a que produzcan tantas ideas como posible.

5. Cuando se acaben las sugerencias, aclare que se ha completado el primer paso del ejercicio. La próxima tarea es evaluar las ideas.
6. Repase todas las sugerencias. No deseché nada sin analizarlo, aun cuando inicialmente parezca poco realista. Elimine un artículo sólo cuando todos están de acuerdo en que así sea. Prepare una nueva lista revisada que sólo contenga las ideas realistas.
7. Comente los siguientes puntos con el propósito de seleccionar el mejor. Intente llegar a un acuerdo de lista final de sugerencias serias y factibles, debe tener viabilidad para su aplicación inmediata por parte de los responsables de tomar decisiones.
8. Señale que la mayoría de los principios de aprendizaje se aplican en un ejercicio de este tipo : involucramiento particularmente activo, retroalimentación rápida, motivación y aplicación. Al tratar con problemas reales, el ejercicio está realmente orientado al trabajo.
9. Recuerde a los participantes el diálogo más tranquilo de colmena, y revise cómo se organizó en sesiones anteriores.
  - El facilitador presenta sus preguntas. No deben ser un preguntas muy complicadas, ni deben tener una respuesta definida, deben requerir un análisis antes de expresar una opinión.
  - Los participantes se intercambian sus puntos de vista sobre la pregunta en grupos pequeños, formados rápidamente por tres o cuatro personas que se sientan cerca. Sólo se permiten pocos minutos (tres a diez) y el diálogo debe ser en voz baja (como el sonido de un colmena).
  - Después del diálogo los grupos informan sus opiniones al instructor, no es necesario que ellos alcancen un acuerdo en el problema.
  - El instructor usa las respuestas de los grupos como retroalimentación, continúa (y concluye) su tratamiento de las preguntas que dieron base al trabajo de grupos.

10. Solicite a los participantes que identifiquen las ventajas del método de colmena:

- Todos los participantes tienen un papel activo. En un grupo pequeño no es fácil ser pasivo, pues se necesitan todas las opiniones.
- Es rápido y fácil llevar a cabo.
- Se aplican la mayoría de los principios de aprendizaje.

11. Presente los requisitos del aprendizaje (usando la pizarra, rotafolio, cartel o proyector):

12. Indique a los participantes que ellos deben buscar y encontrar las respuestas a estas preguntas, pero que primero deben juzgar y definir cuáles de estas conviene tratar en un diálogo de colmena. Esta definición la harán en grupos de colmena.

13. Instruya y muestre cómo formar grupos pequeños de tres o cuatro miembros con un mínimo de movimiento de sillas. Entonces repita la asignación: Seleccione el artículo(s) que puede tratarse en grupos de colmena. De cinco minutos para el diálogo.

14. Interrumpa el diálogo y reúna a los participantes en su forma usual.

15. Pida a cada grupo que informe sobre cada uno de los puntos tratados y que de razones. Los argumentos pueden ser :

- a. No hay nada que comentar. Las cosas están definidas y en el diálogo no se pueden variar.
- b. Esto se puede comentar. Pero el asunto es muy amplio para un diálogo corto.
- c. Conviene hacer un trabajo de grupos, pero no un diálogo en colmena, se necesita más tiempo para responder.
- d. Es conveniente tratarlo mediante el diálogo en grupos. Los participantes tienen que escoger entre algunas alternativas y pueden hacer una valoración rápida.

17. Resuma y dé énfasis a la importancia de la discriminación y planificación para escoger el método más adecuado, una mala escogencia o formulación de preguntas para lluvia de ideas o para colmena pueden significar sólo una pérdida de tiempo.

<b>MATERIA 3</b>	<b>METODOLOGIA</b>
<b>TEMA 3.7</b>	<b>APOYO VISUAL</b>
<b>Objetivos educativos</b>	Facilitar que los participantes hagan un uso efectivo de pizarras, rotafolio y carteles durante las sesiones de entrenamiento.

Tiempo: 1 hora.

Material: Cartel parcialmente elaborado.

**Guía de la sesión:**

1. Pídale a un participante que pase adelante y explique cómo es la estructura de su organización utilizando los medios que considere adecuados.

Es muy probable que hará uso de la pizarra, si no, indíquele que usted no puede entender completamente. Posiblemente los demás participantes instarán al expositor a que use la pizarra. Interrumpa después de un rato y señale que un principio importante que se ha demostrado, es que es más fácil aclarar y más fácil entender y aprender si hacemos uso de ayudas visuales.

2. Solicite a los participantes que recuerden algo que se dijo en una ocasión particular del curso, ellos posiblemente habrán olvidado los detalles de lo que solo oyeron. Solicite a los participantes que recuerden algunos detalles que se presentaron en la pizarra o el proyector en un sesiones anteriores, señale que ellos parecen recordar más fácilmente lo que han visto. Dé énfasis a esta razón adicional por usar apoyos visuales: **recordamos mejor que lo que vemos que lo que solamente oímos.**
3. Indique a los participantes que muchos facilitadores tienen el mal hábito de elaborar ilustraciones descuidadas y usan la pizarra de una manera casual. Indique que usted demostrará el mal uso de una de las herramientas más útiles del facilitador.
4. Haga una presentación corta (3 minutos) de cualquier tema de interés, y use la pizarra continuamente como apoyo para el texto e ilustraciones, pero hágalo de forma muy desorganizada. Incluya texto, cifras, diferentes tipos y tamaños de letra, dibujos, líneas.



**TEXTO EN LA PIZARRA**  
**DESORDENADO**  
**CAOTICO**  
**INCOHERENTE**  
**ILEGIBLE**

5 - Solicite a los participantes que digan cuáles errores cometió usted en su presentación corta. Pueden mencionar:

- La ilustración es muy confusa, el esquema no fue planeado.
- Algunas palabras son ilegibles, demasiado pequeñas o pobremente escritas usted se volvió y habló con la pizarra la mayoría del tiempo,
- La pizarra no estaba limpia cuando empezó la presentación, usted usó el borrador no sistemáticamente.

6 - Señale que una ilustración de este tipo no tiene ningún valor en una situación de aprendizaje, sólo lleva a confusión y la pérdida de tiempo y dinero. Pregunte por las razones que podría tener un facilitadores para usar la pizarra de esta manera:

- No hizo ninguna planificación,
- No conocen el principio de aprendizaje de secuencia y estructuración, que también debe aplicarse a los gráficos y texto en la pizarra,
- No se sienten capaces de elaborar dibujos simples.

7. Dé énfasis a la importancia de planificar incluso las presentaciones simples, y que la preparación de ayudas visuales simples no requieren de habilidades especiales, como mostrará el siguiente ejemplo:

Presente una mini-conferencia de nuevo, pero utilizando el apoyado visual que preparó de antemano en carteles, para que desarrollar una adecuada ilustración de la conferencia:

La estructura básica del cartel podría dibujarse de antemano, y sólo los símbolos y las palabras necesitan ser anotadas durante la conferencia. Alternativamente, el mapa entero podría perfilarse en líneas débiles, visible sólo al facilitador.

**TEXTO EN LA PIZARRA**  
**ORDENADO**  
**LEGIBLE**  
**CON COLORES**  
**AGRADABLE**  
**CON SECUENCIA ADECUADA**  
**POSICION CORRECTA**

8. Dé énfasis a otras dos ventajas que tiene preparar un cartel de antemano, en parte o totalmente, a) se ahorra tiempo en el aula, y (b) el facilitador no necesita volverse durante mucho tiempo.
9. Solicite a los participantes que hagan un comentario sobre el esquema del cartel ¿Aclara bastante? ¿Tiene el tamaño adecuado? ¿Hay mucho o poco texto, considerado la información llevada a través de la conferencia? ¿Finalmente plantee el valor de un complemento visual como este. ¿Contribuye al entendimiento ? ¿facilita el aprendizaje ?
10. Recuerde a los participantes uno de los temas tratados, haga una lista de las palabras-clave en la pizarra si necesario. Solicite que piensen sobre las posibles maneras de ilustrar este tema. Permita algunos minutos para el un trabajo individual para hacer el bosquejo, pida que sean muy **creativos** y que hagan dibujos, símbolos y gráficos. Entonces pida que los coloquen en la pizarra para que los demás capten el tema.

Exponga los carteles con los bocetos. Destaque que las ideas y la creatividad son más importantes que la habilidad para dibujar.

Indique a los participantes que tendrán más oportunidades de practicar la elaboración de apoyos visuales en las siguientes sesiones y en asignaciones.

<b>MATERIA 3</b>	<b>METODOLOGIA</b>
<b>TEMA 3.8</b>	<b>EL PROYECTOR DE TRANSPARENCIAS</b>
<b>Objetivos educativos</b>	Facilitar que los participantes hagan un uso eficaz del proyector de transparencias.

Tiempo: 1 1/2 hora (2 horas para un ejercicio suplementario).

Material: Un juego de transparencias.

**Guía de la sesión:**

1. Repita el hecho mencionado (y demostrado) en algunas de las sesiones anteriores: que los apoyos visuales mejoran la efectividad de las sesiones de entrenamiento. Recuerde a los participantes sobre los problemas encontrados a la pizarra, informe que el proyector de transparencias puede ayudarles a superar algunos de esos problemas. Muestre la transparencia 1 (T.1) con el “el plan de la sesión” y aclare el propósito y los contenidos de esta sesión.
  - Instalación del proyector
  - Arreglos prácticos
  - Fabricación transparencias
  - Uso del proyector
2. Muestre T.2 y explique cómo se arma el proyector. Entonces permita a los participantes mirar un proyector. Quite la tapa del proyector y señale las diferentes partes. Permita a los participantes practicar el cambio de la lámpara.
3. Señale que el cuidado del proyector es fácil: debe protegerse del polvo, no debe moverse cuando la lámpara está encendida o recién apagada, y el lente y el vidrio no debe tocarse o se ensuciará. Escriba las palabras “no polvo ni suciedad”, “no movimientos cuando está caliente” en T.2.
4. Muestre T.1 de nuevo y señale la primera línea, informe a los participantes que continuaremos explicando cómo se usa un proyector, primero desde un punto de vista técnico y práctico.
5. Explique que la transparencia se pone en la cara del proyector de frente al facilitador. Demuestre cómo se enfoca la imagen proyectada en la pantalla.

6. Enfatique que el aspecto práctico más importante: El proyector siempre debe estar listo para el uso, debe colocarse en un lugar fijo al lado de la mesa del instructor, preparado para encenderlo. Una mesa especial para el proyector se puede utilizar para que la cara del proyector esté en el mismo nivel que la mesa del instructor.
7. Muestre T.3 que ilustra lo anterior y también muestra que la pantalla debe inclinarse, para evitar que la imagen se distorcione y quede más ancha arriba. Señale que la pantalla puede hacerse de una plancha pintada de blanco blanca y que no hay necesidad de oscurecer el aula.
8. Muestre T.1 de nuevo, tache línea 2 “arreglos prácticos”, y aclare que continuaremos hablando sobre el contenido de las transparencias.
9. Muestre las transparencias que hay disponibles en el mercado, y aclare las diferencias particularmente sobre precio : son más baratas las transparencias para escribir con marcador, tienen un precio superior las que se usan para sacar fotocopias, y las de mayor precio son las que se utilizan en impresiones a color.
10. Demuestre los marcadores que están disponibles para escribir en transparencias. Aclare que hay permanentes y no permanentes, estos últimos se utilizan para limpiar y reciclar las transparencias. Los permanentes se utilizan en transparencias que deben guardarse para el uso repetido.
11. Demuestre cómo se hacen transparencias en una máquina copiadora. Demuestre cómo se puede utilizar material de libros y revistas, primero haciendo una copia en papel, cortando y pegando partes de ilustraciones y luego haciendo una transparencia original’.
12. Muestre T.1 de nuevo, marque la línea 3 y aclare que ahora comentaremos el uso y valor del proyector en un contexto de entrenamiento.
13. Pida a los participantes una razón por la cual debemos usar el proyector, por ejemplo: recordamos lo que vemos mejor que lo que simplemente oímos. Muestre T.4. Solicite que llenen el gráfico empleado anteriormente sobre lo que oímos, oímos y vemos; oímos, vemos y escuchamos (20%, 40% un 70%) respectivamente en la transparencia.
14. Indique a los participantes que una segunda razón por usar el proyector es que facilita la comunicación y ayuda a mantener la atención de los participantes. Muestre una transparencia con un dibujo o copia de revista que atraiga el interés por unos segundos (T.5. Muestre los detalles que usted puede señalar en el cuadro en la cara del proyector, dando la cara a los participantes. Compare estas posibilidades con las del trabajo en la pizarra.

15. Ponga una transparencia limpia en la cara del proyector y escriba las líneas siguientes mientras usted describe que hay tres maneras de usar el proyector:
  - Como una pizarra (cuando usted está haciendo ahora).
  - Mostrando transparencias parcialmente elaboradas.
  - Mostrando transparencias preelaboradas.
16. Demuestre el segundo punto de uso de transparencias parcialmente preparadas. Explique que usted guiará un diálogo corto sobre la división de responsabilidades y tareas entre los miembros de una microempresa. Use una transparencia como T.6 pero sin texto. Derive de los participantes la estructura de microempresa y las razones por las que hay que dividir algunas funciones. Entonces pida que planteen las tareas de los involucrados.
17. Señale que un cuadro completo puede anular la posibilidad de involucrar a los participantes en una discusión en seguida.
18. Muestre T.7 y aclare que ésta también es una transparencia preparada parcialmente que usará como un formulario comercial, pero usted lo usará ahora como una pizarra y incluirá los datos mientras los proyecta en la pantalla. Señale que hacer el mismo con la ayuda de una pizarra sería más difícil y tiempo consumiendo.
19. Para mostrar transparencias del tipo elaboradas, empiece con T.8 que es una lista simple de “palabras clave” de las que un conferencista acostumbra a mostrar a su auditorio. Ponga T.8 en el proyector y sugiera que una lista así se puede mostrar al público como introducción a una conferencia para aumentar el efecto de la actividad. Al mismo tiempo funcionará como lista de control del conferencista. Demuestre que una hoja de papel encima de la transparencia puede tapar o enfocar el texto en la pantalla, pero que el conferencista puede ver a través del papel en la cara del proyector. Esto es útil en ciertas situaciones, por ejemplo al llevar una discusión que se demuestra con T.9.
20. T.9 contienen una lista de asuntos que un facilitador piensa derivar de los participantes y comentar durante una sesión. Él puede leer la lista aunque una hoja de papel la cubra, y tapara los artículos mencionados por los participantes. Él no necesita dar la espalda a la audiencia para escribir en la pizarra. Ahorra tiempo al escribir y no necesita revisar otros papeles para recordar los asuntos tratados.
21. Demuestre con la ayuda de T.10 cómo se pueden tapar algunas partes de la ilustración con una hoja de papel. Este ejemplo muestra los diversos costos de operación, pueden taparse y presentarse uno por uno.
22. Demuestre que también puede lograrse el desarrollo gradual de una ilustración a través de la técnica de la cubierta: T.11 consiste en dos o varias transparencias, la primera muestra el presupuesto de ventas, la segunda ( con el presupuesto de ventas tapado en la copiadora) muestra el resto de los datos. Pueden usarse varias transparencias al mismo tiempo. Muestre que las transparencias pueden montarse juntas, usando cinta adhesiva como bisagras para encajar las hojas de forma precisa.
23. Aproveche la oportunidad de comentar el uso de gráficos. Solicite a los participantes que comparen diferentes cuadros : curvas en T.11, barras en T.12, ambas exponen el mismo asunto. ¿Qué tipo de cuadro es más fácil de entender, más expresivo?
24. Muestre T.13 como un ejemplo de buen uso de gráficos de pastel para mostrar proporciones de un todo.
25. Demuestre el uso de colores en los gráficos. Marque una porción del gráfico de pastel (T.13) con un marcador o preséntelo preelaborado en colores.
26. Señale ese buen visual es simple y no presenta demasiada información una vez, sólo las palabras más necesarias deben agregarse a los gráficos. Muestre un poco más ejemplos de gráficos, T.14 a, b, etc., y comente sus calidades.
27. Use T. 15a, b, c, etc., para demostrar los problemas de usar transparencias que sólo contienen texto. Señale que la misma regla aplica para todas las presentaciones de información, la cantidad de información que se muestra a la vez debe ser limitada. Plantee diferentes ejemplos y llegue a un acuerdo sobre algunas reglas básicas acerca del tamaño mínimo de las letras (4mm) y el número máximo de palabras y líneas (10 líneas), para lograr resultados óptimos.

28. Muestre una transparencia que montada en un marco del cartón, señale que esto puede hacerse para obtener mayor seguridad o protección de las transparencias delgadas, y que también puede utilizarse para escribir notas orientadoras para el instructor.
29. Para concluir, solicite a los participantes que den ejemplos sobre campos de aplicación de la técnica del proyector en sus propios asuntos. Recuerde plantear las ideas brevemente. Dé énfasis a que no es necesario visualizar cada concepto de una conferencia, el proyector sólo debe usarse cuando puede mejorar una situación de aprendizaje, y esto es posible si usted prepara visuales bueno:
  - Simplifique y explique materias complicadas
  - Dé énfasis a y refuerce los puntos importantes
  - Guíe a través de su charla
  - Observe la atención del público
30. Ejercicio de práctica y reforzamiento:

Organice un curso para practicar la preparación de transparencias. Esto puede hacerse ahora, inmediatamente después de esta sesión, o en momento más tarde cuando los participantes han planeado los visuales que necesitarán realmente en su trabajo.

## LISTA DE TRANSPARENCIAS.

Elabore un juego de transparencias para el tema 3.8. siguiendo las siguientes indicaciones :

T.1 Plan de la sesión.

T.2 Armado del proyector.

T.3 Arreglos prácticos.

T.4 Las personas retienen x % de lo que escuchan...( sin completar)

T.5 Dibujos con acción.

T.6 Distribución de funciones y tareas en una microempresa.

T.7 Formulario comercial.

T.8 Procedimientos de un crédito.

T.9 Fórmulas financieras.

T.10 Esquema de distribución de costos.

T.11 Gráfico de curvas, ventas.

T.12 Gráfico de barras, ventas.

T.13 Gráfico de pastel.

T.14 Muestras de otros gráficos.

T.15 Ejemplos que sólo contienen texto.

T.16 Resumen del uso de proyector.

<b>MATERIA 3</b>	<b>METODOLOGIA</b>
<b>TEMA 3.9</b>	<b>ASIGNACION DE EXPOSICIONES</b>
<b>Objetivos educativos</b>	Facilitar que los participantes hagan exposiciones más efectivas.

Tiempo: 15 min. para la presentación 15 min. para la evaluación = 1/2 hora para cada participante.

Material:

Evaluación (vea sesión 3.2)

Lista de posibles temas para las asignaciones de conferencias.

Guía de la sesión:

1. Los participantes deben tener la oportunidad de hacer presentaciones de práctica durante el curso. Podrían ser asignaciones obligatorias o voluntarias, dependiendo del objetivo del curso, y la experiencia anterior de participantes.

La serie de conferencias de la práctica puede colocarse de muchas maneras, un plan se debe de haber hecho anterior a esta sesión y deben informarse participantes ahora sobre el programa.

2. Informe a los participantes cómo pueden escoger el tema. (Puede permitirles seleccionar un asunto de su propia elección, pedirles que seleccionen de una lista que usted elabore).
3. Infórmeles sobre el límite de tiempo. (Puede tener un límite de tiempo fijo, ej. 15 minutos, para todos, o llegar a un acuerdo con cada participante sobre su límite de tiempo, dependiendo del tema.)
4. Informe a los participantes si están en libertad de utilizar apoyos y material visual que juzguen conveniente para sus presentaciones, o si usted quiere que apliquen alguna técnica específica. (Por ejemplo, puede pedir a alguien utilizar la pizarra, otro uno el rotafolio o cartel, etc).
5. Informe a los participantes que sus presentaciones serán evaluadas por sus compañeros, quienes llenarán la hoja de la evaluación.
6. La preparación de las presentaciones se puede hacer como trabajo fuera de horario o se puede dedicar una hora cada día para elaborar y/o presentar las asignaciones.
7. También es relevante que en los demás módulos se integren las presentaciones personales sobre los temas pertinentes.



Conviene tomar en cuenta lo siguiente para las presentaciones:

- Si es necesario indique al expositor de cuanto tiempo dispone y solicítele que concluya.
- Recoja las hojas de la evaluación inmediatamente después de la presentación y déselas al expositor.
- Permita que el expositor haga un comentario sobre su desempeño.
- Solicite a los participantes que hagan un comentario sobre la presentación, derive los puntos positivos primero y ínstele que hagan comentarios constructivos (no la falla o error, sino cómo mejorar)
- Súmese al diálogo y presente sus propios comentarios.

### **Grabaciones de video**

Si hay una cámara de video disponible para grabar las conferencias, considere los siguientes puntos :

Utilice el equipo video si se puede hacer sin atraer mucho la atención, los equipos deben estar preferentemente permanentemente en el aula. La persona que opera la cámara debe entrenarse bien manejando el equipo y debe hacer las grabaciones de forma discreta sin interferir con las actividades de entrenamiento. La persona de la cámara debe ser capaz de recargarla rápidamente para no consumir tiempo en preparaciones.

Inmediatamente después de una grabación, el facilitador del curso puede seleccionar sólo ciertas partes de la película para comentar aspectos importantes.

No hay necesidad de que la clase entera vea las grabaciones completas. El expositor debe verlas lo más pronto posible después de actuación, cuando haya escuchado los comentarios de los colegas y haya leído las hojas de evaluación. El facilitador del curso debe atraer su atención hacia algunos detalles.

## Posibles temas para asignación de exposiciones

Una mirada crítica a nuestro plan de estudios.

Algunas ideas para la mejora de nuestro sistema de entrenamiento.

Comentarios sobre el método de diálogo de grupo.

Cómo organizar una visita del estudio a microempresarios.

Cómo organizar y monitorear compromisos de actuación como parte de programas de entrenamiento.

Organización y dirección del material didáctico en un centro de entrenamiento.

Cómo reducir los costos de la capacitación.

La situación de la microempresa en nuestro país.

La diferencia entre la microempresa y la mediana y gran empresa.

Cómo aumentar el interés de los microempresarios en la capacitación.

Elementos de la experiencia humana

Abordaje y resolución de conflictos en el trabajo de grupos.

Elementos de la labor del instructor

Principios educativos

Condiciones que influyen en el aprendizaje

Los componentes de la enseñanza

La motivación

**materia**

**4**

## **Métodos participativos**

**TEMA 4.1 Ejercicios cortos**

**TEMA 4.2 Diálogo grupal**

**TEMA 4.3 Micro caso**

**TEMA 4.4 Estudio de caso**

**TEMA 4.5 Sociodrama**

**TEMA 4.6 Proyecto de aplicación**

<b>MATERIA 4</b>	<b>METODOS PARTICIPATIVOS</b>
<b>TEMA 4.1</b>	<b>EJERCICIO CORTO</b>
<b>Objetivos educativos</b>	Facilitar que los participantes organicen ejercicios simples para aumentar participación.

Tiempo: 1 - 1½ hora para el ejercicio suplementario.

NT

Cualidades de un vendedor

Métodos de Promoción

La lealtad del miembro de la sociedad de comercialización

**Guía de la sesión:**

1. Solicite a los participantes que recuerden diversas formas de activación de los participantes, comentadas hasta ahora:
  - Conferencia
  - Preguntas y diálogo
  - Lluvia de ideas
  - Diálogo en colmena
2. Recuerde a los participantes el ejercicio corto cuando se les pidió que seleccionaran varios temas de entrenamiento de una lista. Señale que ese tipo de actividades es convenientes para involucrar a los participantes en una sesión de entrenamiento; así mejoran sus oportunidades de aprendizaje y retienen más lo que aprenden.

Ahora se demostrarán ejercicios similares.

3. Solicite a los participantes que asuman que ellos están entrenando a un grupo de gerentes sobre "dirección del personal". Se supone que ellos les darán una conferencia sobre la contratación y entrenamiento de vendedores y que han decidido enfocar primero el tema "las características de un buen vendedor bueno".

Sugiera que una presentación de diez minutos es suficiente cuando el tema es simple y sencillo.

Pregunte a los participantes si están de acuerdo. Derive la sugerencia de involucrar a los participantes; sería más eficaz que los participantes identifiquen las características que debe tener un vendedor. Señale que el resultado podría ser una lista superficial y provisional de características. Explique que usted mostrará un ejercicio que requiere un esfuerzo mayor pero que puede resultar efectivo.

4. Distribuya la NT "**Cualidades de un vendedor**". Solicite a los participantes leerla y completar la asignación.
5. Interrumpa el ejercicio después de unos diez minutos y solicite a los participantes que informen sobre sus clasificación jerárquica. La manera más rápida de organizar la información puede ser preparar una tabla en la pizarra y llenarla cuando los participantes expongan sus clasificaciones jerárquicas, o puede indicar a los participantes ellos mismos las anoten en la pizarra. Un ejemplo de clasificación jerárquicas de diez participantes puede ser:

Clasificación jerárquica inicial

1. C C C H A C M H A C
2. H H E C C M C A O A
3. A A H O E L U N C C H
4. L D A M H A H O H N
5. E E I L M H L F L B

Para encontrar el artículo con el puntaje más alta, dé 5 puntos a aquellos alineados como No. 1; 4 a los que están en segundo lugar, , etc.)

6. Conduzca un diálogo sobre la clasificación jerárquica hecha por participantes. Por ejemplo, identifique cuáles artículos han sido priorizados por la mayoría de los participantes y pida a algunos dar sus razones. Entonces pida a los que han dado un puntaje menor al mismo artículo que den sus razones, etc. Oriente el diálogo hacia situaciones prácticas, para que los participantes se relacionen con problemas reales de contratación y entrenamiento de personal de ventas.
7. Solicite a un participante que resuma las conclusiones del ejercicio y discusión.
8. Cuando el ejercicio haya concluido, solicite a los participantes que evalúen el aprendizaje potencial de un ejercicio como este en comparación a tener la conferencia inicial.  
Destaque el valor del esfuerzo individual para hacer la clasificación jerárquica, y concluya que el diálogo proporciona retroalimentación.
9. El punto clave es que el método de presentar las clasificaciones jerárquicas y la conferencia y diálogo debe ajustarse al propósito del ejercicio.  
Si es importante llegar a una clasificación jerárquica común o se quiere saber cuál artículo tiene la puntuación más alta, debe dedicarse tiempo al cálculo.  
  
Si el propósito es identificar y comentar varios aspectos importantes y valores, puede que no sea necesario calcular el puntaje del grupo, el análisis y discusión pueden ser más importante que la clasificación jerárquica real.  
  
Si es importante que los participantes no se vean influenciados por la clasificación jerárquica, pueden usarse los métodos de información descritos. Las clasificaciones de los participantes y la tabulación deben recogerse.  
  
Este ejercicio de clasificación jerárquica también se puede hacer utilizando la técnica de "consenso operativo" mediante la cual cada participante tiene 5 votos (más o menos) los cuales distribuye entre los principales puntos, asignando de uno a cinco votos a cada artículo, según su criterio.
10. Dirija la demostración de NT "Métodos de la Promoción"
11. Interrumpa la demostración cuando la clasificación jerárquica de los métodos de promoción se haya completado. Explique que la sesión normalmente continuaría con una conferencia y conclusiones.

12. Distribuya la NT "Métodos de la Promoción" a los participantes. Déles unos minutos para leerla, entonces pida comentarios sobre el ejercicio. ¿Aprenderían los participantes más eficazmente sobre los métodos de la promoción de esta manera o a través de escuchar una conferencia?
13. **Ejercicio suplementario:** Si hay disponibilidad de tiempo y necesidad de practicar mas, proponga otro ejercicio de clasificación jerárquica en base a la NT "lealtad de los miembros". Puede hacerse ahora, o dado a un participante como una asignación durante el día siguiente.

## NTP - 4.1.1

### Cualidades de un vendedor

Seleccione las cinco características personales que usted considera muy importante para un vendedor cooperativo profesional.

Valórelos en orden de importancia, ( No.1, el más importante, No.5, el menos importante).

-----A Fuerte preocupación por las necesidades de los clientes y problemas.

-----B Conocimiento de los productos que vende.

-----A Servicial.

-----D Trabajo duro.

-----E Identificado con el sector.

-----F Paciente.

-----G Proactivo.

-----H Honesto.

-----I Educación alta.

-----J Inteligente.

-----K Persuasivo.

-----L Cuidadoso y exacto.

-----MHabilidades altas para hacer cálculos.

-----N Estándares de producción altos.

## NTP - 4.1.2

## Ejemplo de ejercicio de clasificación jerárquica Métodos de promoción

**OBJETIVO:**

Facilitar que los participantes identifiquen diversas formas de comunicaciones de la promoción disponibles para ellos, y que seleccionen el método más apropiado para superar formas diferentes de rechazo para compra de los productos.

Tiempo : 1 a2 Horas.

**Guía de la sesión:**

1. Solicite a los participantes que escriban en una hoja de papel las diversas maneras de comunicarse con los miembros de una asociación gremial o sociedad (las maneras deben ser las que están disponibles a su asociación).
2. Solicite a los participantes que mencionen un método cada uno. Produzca una lista tan larga como sea posible en el pizarra o el proyector. Como mínimo, deben mencionarse todos los métodos siguientes :

Reuniones de contacto individual por personal de la asociación.

Cartas

Anuncios

Carteles

Desplegables en el lugar de ventas.

Demostraciones

Comunicación verbal via otros socios.

3. Pregunte a los participantes el valor de cada método en función de (a) su impacto, (b) la rapidez, (c) cobertura y (d) costos.

Haga una tabla en la pizarra y solicite a los participantes que pongan un "1" para excelente (es decir de impacto fuerte, rápido, bueno y costo bajo) "2" para adecuado o "3" para los débiles (es decir de impacto débil, retarde, los pocos granjeros cubrieron y caro), por cada método, para cada característica.

La tabla a continuación es una sugerencia, los participantes no deben conocerla.



<b>Método</b>	<b>Impacto</b>	<b>Rapidez</b>	<b>Cobertura</b>	<b>Costo</b>
<b>Reuniones</b>	2	1	2	2
<b>Carteles</b>	3	1	1	1
<b>Contacto del personal</b>	1	3	3	3
<b>Cartas</b>	1	3	3	3
<b>Avisos</b>	3	2	2	2
<b>Desplegables</b>	3	2	3	1
<b>Demostraciones</b>	1	3	2	2
<b>Comunicación verbal</b>	1	3	2	1

4. Ahora solicite a los participantes que definan el método o la combinación de métodos que corresponda con la situación de la asociación.

**NTP - 4.1.3**  
**LEALTAD DE LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACION**

¿Qué hace a un socio fiel a su organización? Seleccione los cinco aspectos más importantes, según su opinión. Ordénelos en orden de importancia, de No.1 (el más importante) al No.5 (el menos importante).

- A Relaciones personales el gerente.
- B La proximidad al almacén de la sociedad.
- C Las actitudes personales con el personal, su cortesía y buena conducta.
- D El sentimiento de ser miembro y dueño.
- E El precio justo pagado por la sociedad.
- F El pago rápido de su producto.
- G Su creencia que ser miembro mejorará su situación económica
- H Su temor a no recibir los servicios de la sociedad si él no la apoya.
- Y La confiabilidad de la información que le proporcionada la asociación.
- J Los procedimientos comerciales informales y amigables de la asociación.
- K El pago de utilidades.
- L Los procedimientos eficaces usados para recoger y valorar el producto.

<b>MATERIA 4</b>	<b>METODOS PARTICIPATIVOS</b>
<b>TEMA 4.2</b>	<b>DIALOGO GRUPAL</b>
<b>Objetivos educativos</b>	Facilitar que los participantes organicen grupos de discusión efectivos.

Tiempo 1 ½ - 2 horas.

NT "El mejor gerente"

**Guía de la sesión:**

1. Recuerde a los participantes que algunos de los "ejercicios" demostrados se llevaron a cabo individualmente o en conjunto mediante el diálogo grupal.
2. Señale que también se pudieran hacer en grupos pequeños, y que el método de diálogo de grupo que estudiaremos ahora tiene algunas ventajas . Como una introducción se hará una discusión corta en grupo.
3. Distribuya la NT "El mejor gerente" y solicite a los participantes que la lean.
4. Solicite a los participantes que asuman que usted apenas concluyó una sesión de entrenamiento sobre "**deterioro de los productos**"; usted ha tratado completamente el problema y los participantes saben que **el deterioro** es algo malo que debe reducirse tanto como sea posible.

Ellos saben que el **deterioro de productos** puede variar de la tienda en tienda, dependiendo de las habilidades y ambiciones del gerente de la tienda. Ahora usted quiere concluir la sesión con una discusión de grupo, para asegurar que todos los participantes tendrán la actitud correcta sobre el problema de **deterioro de productos**.

4. Divida la clase en los grupos de cuatro a seis miembros. Use el "método de conteo" para formar grupos. (Por ejemplo, si son 20, pídale que cuenten en orden según están sentados: 1-2-3-4, 1-2-3-4 - etc., para formar cuatro grupos de cinco miembros cada uno. Indique a los "unos" que formen su grupo.)
5. Informe a los participantes que necesitan elegir a los presidentes de grupos y que se le puede pedir a cualquier miembro del grupo que resuma e informe sobre las conclusiones. Indique a los grupos sus lugares de trabajo y de un máximo de 15 minutos.

6. Mientras trabajan, indique a uno de los participantes que no tome parte en el trabajo de grupo, con el fin de hacer un informe de la sesión. Haga una tabla con los resultados de los tres gerentes. Indíqueles que preparen el informe de la siguiente manera:
  - a. Primero defina un relator en cada grupo y solicite que pase delante de la clase.
  - b. Solicite a los relatores que expongan lo que su grupo considera que es el mejor gerente.
  - c. Entonces solicite a los relatores que presenten los argumentos de su grupo.
  - d. Promueva una presentación corta para obtener más comentarios de otros miembros del grupo.
  - e. Haga un resumen
7. Proponga al observador que informe sobre la conducta de los participantes.
8. Cuando el diálogo haya concluido, informe a los participantes que dejaremos el tema del **deterioro de productos** y que cambio echaremos una mirada al método de entrenamiento utilizado: el diálogo de grupo.

Presente una lista en el rotafolio o cartel que incluya todas las preguntas listado adelante (puntos 9 al 22). Entonces enfoque las preguntas con referencia al diálogo de grupo sobre la experiencia de los participantes. Plantee todos los aspectos incluidos en los comentarios siguientes, y solicite a los participantes que tomen apuntes durante el diálogo.

#### **PREGUNTAS:**

##### **9. ¿cómo se organiza un trabajo de grupo típico?**

Refiérase a la sesión demostrativa: 1. Se presenta el caso a la clase. 2. La clase se divide en grupos más pequeños. 3. Los grupos comentan el caso, se involucra en problemas, llegan a un acuerdo sobre una solución. 4. Los grupos se juntan de nuevo en una sesión general, y cada grupo presenta sus conclusiones. 5. Se hace una discusión general y un resumen para concluir el ejercicio.

##### **10. ¿Por qué usar diálogo en grupos?**

Refiérase a la sesión demostrativa. Señale que las conclusiones alcanzadas en el diálogo sobre "**desperdicio de productos**", también podría presentarse por medio de una conferencia a través de una definición corta del conferencista: **El desperdicio** es el único aspecto a considerar en la evaluación del desempeño de un gerente de una tienda distribuidora. **El control de desperdicios es muy importante pero el servicio y las utilidades son igualmente importantes.**

Solicite a los participantes que comparen los dos métodos con respecto al tiempo utilizado y los efectos logrados. ¿Merecía la pena el tiempo extra para tener una discusión de grupo de acuerdo a lo que ganó? Plantee y derive las ventajas de diálogo, análisis y desarrollo de grupo:

- Hay participación. Los participantes analizan el problema, no el instructor, y tienen que formar construir una opinión.
- En el diálogo reciben retroalimentación continuamente.
- El aprendizaje es reforzado (porque se aplican dos principios de aprendizaje se aplican).
- Los participantes aprenderán a evaluar la opinión de otros. Practicarán el trabajo en equipo la toma de decisiones; los métodos es ejemplos de cooperación práctica. (Algunos facilitadores creen que el proceso real es igualmente importante como el resultado, en una discusión de grupo).
- Los ejercicios y estudios de caso que comentan los grupos puede construirse de manera que reflejen situaciones reales. Si el propio método de entrenamiento también es similar a una situación de dirección, hemos creado una situación de aprendizaje muy orientada al trabajo y por consiguiente ha de ser eficaz.
- Puede modificarse actitudes mediante la influencia del grupo.

### 11. ¿Cuándo usar el diálogo de grupos?

Derive a lo siguiente en el diálogo:

- Para tratar problemas que tienen varias soluciones posibles
- Cuando un problema debe analizarse muy bien para preparar la respuesta,
- Cuando se desea un entendiendo más profundo de ciertos problemas.

Señale esos tales problemas / problemas es común en los campos de dirección, las materias del ej. relacionaron a la dirección del personal, dirección financiera, etc.,

### 12. ¿Cuándo no usar diálogo de grupos?

El trabajo de grupo debe aplicarse si los participantes no están entrenados o acostumbrados a trabajar en grupos. También debe ser considerada la importancia del costo / beneficio. El tiempo tiene un costo. Si el problema es trivial no hay nada que ganar si se hace un diálogo grupal.

### 13. ¿Cómo formar los grupos?

Refiérase al método utilizado en la sesión de la demostración como un ejemplo de formación al azar.

Esto da como resultado grupos heterogéneos, con diversidad de características de los miembros. El facilitador también puede hacer la división en grupos basados en un algún criterio, ej. que permite a los participantes con características similares trabajar juntos. Normalmente, se prefieren grupos heterogéneos. Está implícito en este método de entrenamiento que personas diferentes compartan experiencias y aprendan a trabajar juntos. Aparte de eso, los grupos normalmente necesitan aproximadamente el mismo tiempo para terminar la asignación, lo cual es un valioso aspecto práctico.

### 14. ¿El tamaño de los grupos?

Una recomendación común es que sean de un mínimo de tres y un máximo de siete miembros. En grupos más pequeños hay un riesgo de que una persona que domine el diálogo. Grupos limitan la participación de todos.

### 15. ¿Cuándo cambiar los grupos?

Mantenga los mismos grupos hasta que la asignación se haya completado. Esto puede significar una o más reuniones de los grupos.

### 16. ¿Cuáles instrucciones se deben dar a los grupos?

Los participantes deben tener instrucciones muy claras acerca de:

El propósito de su trabajo, (por ejemplo comentar un problema y presentar un análisis como en el diálogo sobre **desperdicios**, o comentar un problema y llegar a un acuerdo sobre su solución);

El grupo al que pertenecen.

Lugar en que su grupo trabajará (si el aula es grande bastante puede ser más práctico que los grupos se queden ahí que enviarles a salas separadas)

El tiempo disponible

Cómo debe informar sobre su hallazgo, solución o propuesta

**17. ¿Cuánto tiempo se necesita?**

Esto depende del tipo de asignación. En nuestras demostraciones se necesitan sólo 15 minutos para el diálogo, pero hay asignaciones de grupo que pueden tomar un día entero o más.

Generalmente, es mejor asignar más tiempo a la sesión final de información que al trabajo de grupos.

**18. ¿Qué sobre los líderes de grupo?**

Un grupo puede funcionar sin coordinador o facilitador. Alguien tomará la iniciativa para arrancar el diálogo. Esto podría demorar algún tiempo si los miembros son están acostumbrados a la situación.

Todos los miembros del grupo deben estar prevenidos de que a cualquiera de ellos se le puede pedir que sea el relator. Eso significa que no se necesita una "secretaria".

### 19. ¿Qué debe hacer el instructor durante el diálogo de grupo?

El facilitador que piensa que ahora tiene una oportunidad para descansar está equivocado. Debe estar disponible para los grupos que necesiten su ayuda, y les debe informar dónde pueden encontrarlo.

Algunos facilitadores dedican unos minutos con cada grupo, mientras otros prefieren tomar parte (como un miembro de grupo), en uno de los grupos.

### 20. ¿Cómo organizar el reporte?

Es muy importante que la presentación de los grupos no se convierte en un espectáculo o competencia, involucrando sólo a unos pocos participantes seleccionados, en lugar de ser un actividad de aprendizaje continua que incluye a todos. Refiérase a la sesión de la demostración más temprana. Explique que los esfuerzos hicieron lograr que:

- Los relatores no se definieron hasta que el diálogo había concluido.
- A todos los participantes se les pidió que plantearan preguntas sobre las perspectivas presentadas, para defender o argumentar sobre sus propios puntos de vista.

Señale que hay muchos métodos por informar de forma verbal o escrita: usando un rotafolio o proyector, incluso exhibiciones pequeñas (museo) o sociodramas son viables como presentación de las conclusiones.

Si los grupos tiene conclusiones similares, es suficiente que uno de los grupos de un informe completo, y que los otros grupos complementen su presentación.

### 20. ¿Cómo entrenar a los participantes para trabajo del grupo?

Indique a los participantes que el siguiente proceso puede ser útil:

- Las primeras tareas de trabajo en grupo deben ser cortas (15 minutos), y los temas deben definirse claramente.
- La instrucción debe detallarse y escrito.
- Debe suministrarse todo el material necesario.
- Los coordinadores de grupo deben ser personas designadas y puede dársele una sesión de información especial.

Gradualmente, las instrucciones pueden disminuir y los períodos ser más largos según el grupo aprenda a asumir la responsabilidad por el proceso de trabajo y los resultados.

### 21. ¿Problemas específicos ?

Plantee cómo la "dinámica" de unas personas causa que un grupo se comporte de maneras diferentes, y cómo estas fuerzas afectarán el trabajo en un grupo. Recuerde a los participantes sobre el diálogo en grupo, desarrollado en las sesiones 2.6 y 3.2 orientadas a definir las necesidades de entrenamiento.

En esas ocasiones ellos tenían un coordinador, pero ahora no. Plantee la situación:

- ¿ Esperó usted mucho que alguien tomara la iniciativa, qué pasa ahora?
- ¿Participaron todos en el diálogo?
- ¿Se siente cómodo sin un coordinador?
- ¿Esta de acuerdo en hacer una definición conjunta?

Señale que la dinámica de grupo puede producir conflictos de vez en cuando, forcejeos de poder y un clima del funcionamiento pobre, pero que los participantes deben aprender evitar o superar dichas situaciones y comprender que se necesita una atmósfera positiva (donde todos contribuyen) para lograr una meta común. Normalmente, la distribución de trabajo no es un problema cuando los miembros de grupo aceptan este hecho.

Señale que un facilitador puede necesitar comentar estas materias con la clase si percibe que los grupos tienen problemas o que algunos participantes muestran una baja motivación para el trabajo en grupos pequeños.

22. Recuerde a los participantes que cada uno de ellos hará un resumen y una revisión crítica del método de diálogo en grupo como una asignación de conferencia (Sesión 3.9).



137

**NTP - 4.2.1**  
**EL MEJOR GERENTE**

Tres gerentes ofrecieron administrar la misma tienda durante un año cada uno. Las condiciones eran las mismas para cada uno de los tres. Estos son sus resultados:

	<i>Gerente A</i>	<i>Gerente B</i>	<i>Gerente C</i>
Ventas	200.000	400.000	400.000
Deterioro de productos	0.5% 1.000	1.0% 4.000	1.2% 4.800
Utilidades	4.0% 8.000	3.0% 12.000	3.5% 14.000

A tiene un deterioro de productos más bajo y utilidades más altas que B, pero descuidó las ventas. ¿Es este el mejor gerente? ¿Qué es lo más importante ?

B y C son vendedores igualmente buenos. Tiene un deterioro más bajo. ¿Cuál es el mejor gerente?

## **NTI - 4.2.1**

### **TEL MEJOR GERENTE**

**(Notas para el Instructor)**

Este caso ilustra el problema de desperdicio de productos desde un punto de vista general. Facilite que los participantes lo comenten, primero en grupos pequeños, luego informarán sobre sus puntos de vista en una reunión general. Asegúrese que se mencionan los siguientes puntos:

- Los datos del Gerente A indica que él es una persona muy cuidadosa. Él trata de mantener el desperdicio en un nivel aceptable y también tiene cuidado de no gastar demasiado dinero. Por consiguiente, tiene utilidades altas con relación a las ventas.
- B es una buena administradora. Ella quiere dar un buen servicio bueno a sus clientes y trata de responder a su demanda. De esta manera ella ha doblado las ventas en comparación con el Gerente A.

Pero las utilidades no fue dobladas debido a que el desperdicio y los costos también aumentaron.

B es mejor que A, porque los miembros pudieron comprar más en su propia tienda y tuvieron beneficios más altos.

- El gerente C es un buen vendedor como B. Su desperdicio es alto, sin embargo ha conseguido utilidades más alto. Eso se debe a su habilidad de controlar otros costos.

Por consiguiente, C debe ser considerado como el mejor gerente de los tres a pesar del desperdicio alto.

Esto muestra que el desperdicio bajo no es suficiente para que un gerente sea considerado bueno. El servicio dado a los miembros y el sobrante es más importante. Un gerente excelente sería una combinación de A y C. Si C también hubiera mantenido el desperdicio en 0,5%, su utilidad habría sido 16,800.

## MATERIA 4

## METODOS PARTICIPATIVOS

### TEMA 4.3

### MICRO-CASO

**Objetivos educativos** Facilitar que los participantes hagan un uso eficaz de "micro-caso" en la administración de entrenamientos.

Tiempo : 1 hora

Materiales:

NT Micro-caso "El gerente"

NT. "Preguntas para el análisis de estudio de caso."

#### GUIA de la SESION:

1. Distribuya la NT con el micro caso. Dé a los participantes unos minutos para leer la historia.
2. Recuerde a los participantes sobre el diálogo de la sesión anterior. Señale que era basado en una historia ficticia sobre algunos gerentes. Explique que estas historias describen situaciones realistas de asociaciones de microempresarios y pueden llamarse "estudio de caso". Como los ejemplos son muy limitados y describen solo incidentes particulares, este ejercicio se puede llamar "micro caso."
3. Recuerde a los participantes el propósito de un estudio de caso : exponer a los participantes a una situaciones que les permita practicar el análisis y la toma de decisiones. Señale que los estudios de caso pueden ser verdaderos o ficticios pero que deben reflejar situación realistas.

Explique que estos casos fueron escritos por un facilitador como base para una sesión de entrenamiento sobre las relaciones del gerente y la junta directiva de una asociación de microempresarios.

4. Sugiera que todos juntos, analicen el caso 1 por medio de un diálogo en grupo.  
Indique a los participantes que disponen de cinco minutos para leer y pensar de nuevo sobre este caso.

5. Oriente el diálogo a lo largo de las líneas sugeridas en la nota "Preguntas para el análisis de estudio de caso". Asegúrese de que los siguientes puntos sean enfocados por los participantes :

(3) La posición del gerente se ha deteriorado. Su autoridad se puede cuestionar en el futuro, las reglas del personal se pueden ignorar.

(4) La falta de comunicación y coordinación entre la junta directiva y el gerente ha causado el problema. Si la junta hubiera estado informada sobre las causas, el problema no habría ocurrido.

(5) La causa real es un síntoma de coordinación deficiente.

(6) El problema principal es que el gerente y el comité no están trabajando juntos por una meta común.

(10) Posible curso de acción: una reunión con todos los miembros del personal y la junta para clarificar el problema y lograr un acuerdo con la junta para definir los poderes.

6. Cuando haya concluido el diálogo explique que una sesión de entrenamiento basada en un estudio de caso normalmente se organiza igual que un diálogo en grupo, como se demostró en la sesión anterior.

Describa la similitud:

- Los participantes leyeron el caso.
- Los participantes comentan y analizan el caso en grupos. Identifican cualquier problema y piensan en una solución.
- Los grupos presentan sus conclusiones en una sesión general para hacer comentarios y diálogo más amplio.

7. Destaque la importancia del rol del facilitador. Este debe resistirse a dar "respuestas", sino simplemente debe guiar a los participantes a través de las preguntas apropiadas, cuando sea necesario.

8. Reparta el caso 2 para el trabajo de grupo. Mantenga los mismos grupos y salas de reunión de la sesión anterior e indique que disponen de 10 minutos para el diálogo en grupo.

9. Mientras tanto, prepare a uno de los participantes para hacer un informe general sobre el ejercicio. Entréguele la nota sobre "Preguntas para el análisis de estudio de caso" y señálele los puntos importantes que debe intentar obtener en el diálogo:

(3) Parece que el gerente ha sido prevenido de dar el mejor servicio posible a los miembros.

(4) El problema fue causado por reglas demasiado rígidas.

(5) La reprimenda es un síntoma de una falta de confianza en el gerente.

(6) De nuevo, el problema principal es que el gerente y la junta no están trabajando juntos.

(10) El gerente debe intentar convencer a la junta de que defina políticas amplias y que le deje a él su aplicación.

10. Reuna a los grupos y promueva que los participantes seleccionados en cada grupo expongan las conclusiones de su diálogo.

11. Después de el diálogo, solicite a los participantes que llenen una hoja de la evaluación sobre la presentación. Comente la actuación del facilitador. Note si él se cayó en la trampa de empezar con una conferencia o si manejó el ejercicio de forma que los puntos importantes fueran planteados por los participantes.

12. Recuerde a los participantes que los casos que repartimos ahora son historias cortas (micro-casos) que describen incidentes aislados. Explique que los primeros casos usados en la administración de entrenamientos era del tipo opuesto; las descripciones muy detalladas de una empresa, comprendiendo todos los tipos de datos e información de antecedentes, lo cual requiere de varias horas o días para analizarlos e identificar los problemas antes de empezar a elaborar las soluciones. Explique que el tipo más común de estudio del caso usado en el Diplomado consisten en pocas páginas de información y se pueden definir en pocas horas.

También mencione que algunos tipos de estudios de caso no especifican el problema o informan al estudiantes lo que deben buscar. Queda a ellos investigar. Los estudios del caso del Diplomado normalmente especifican la asignación.

13. Distribuya la NT " Preguntas para el análisis de estudio de caso" a todos los articipantes.

172

**NTP-4.3.1**  
**EL GERENTE Y LA JUNTA DIRECTIVA**  
**Micro caso**

Para cada uno de las situaciones siguientes, decida quién era correcto y cómo la discordancia se podría haber evitado.

1. El gerente de la sociedad de comercialización de microempresarios del calzado había informado a todo el personal sobre el peligro de fumar en el almacén y había dicho que si alguno fuera sorprendido fumando se le despediría. Un día después descubrió a un empleado fumando en una esquina del almacén. Este empleado había trabajado duramente por la asociación durante muchos años pero el gerente no quería hacer excepciones. Después de la preguntas necesarias y siguiendo el procedimiento legal fue despedido. El empleado convocó presentó el caso a la junta directiva, la cual lo reintegró a su puesto. El gerente se quejó de que eso deterioraba su posición fuertemente.
2. El gerente de la asociación de comercialización decidió que compraría insumos sólo a un proveedor que durante mucho tiempo les había dado facilidades de crédito. Durante algunos meses hubo una demanda inesperada de un tipo específico de insumos y el proveedor escogido informó que no podría ofrecer la cantidad requerida, por lo que el gerente decidió comprar a otros proveedores para satisfacer las necesidades de los asociados. Por esto, fue amonestado fuertemente por la junta directiva, pero él explicó que sólo estaba intentando satisfacer a los asociados.

**PREGUNTAS PARA EL ANALISIS DE ESTUDIO DE CASO.**

1. ¿Qué está pasando aquí?
2. ¿Esto es todo el problema ?
3. De forma precisa, ¿cuál es el problema ?
4. ¿Qué lo ha causado?
5. ¿Estamos enfocando causas o síntomas?
6. ¿Cuáles son los asuntos principales ?
7. ¿Por qué estos asuntos son importantes ?
8. ¿De quién es el problema ?
9. ¿Cuáles son sus intenciones precisas ?
10. ¿Cuáles son los posibles cursos de acción que se abrieron ?
11. ¿Son realistas las acciones propuestas ?
12. ¿Cuáles serán los posibles efectos de esas acciones ?
13. ¿Qué debe hacer el gerente ?

<b>MATERIA 4</b>	<b>METODOS PARTICIPATIVOS</b>
<b>TEMA 4.4</b>	<b>EL ESTUDIO DE CASO</b>
<b>Objetivos educativos</b>	Facilitar que los participantes dirijan sesiones de entrenamiento basadas en estudios de caso..

Tiempo : 2 horas

**MATERIAL:**

NT Elaboración de estudios de caso

Hoja de evaluación

Para el ejercicio suplementario: material incluido en Sesión 2.4

En la sesión anterior indique a los participantes que en tiempo extra-clase elaborarán un caso, y que uno de cada grupo será escogido en la siguiente sesión para conducir el ejercicio con todos los participantes, para lo cual deben tomar como referencia:

- Los elementos del estudio de caso definidos en la “Guía breve de métodos educativos”
- Los elementos aprendidos durante este módulo

**GUIA de la SESION**

1. Explique a participantes que el propósito de esta sesión es demostrar el uso de un estudio del caso típico.
2. Indique a los participantes que asuman un rol determinado, según uno de los actores del caso.
3. Ubíquelos en el contexto del caso, destacando los aspectos relevantes.
4. Indíqueles que ahora se abocarán a analizar el caso y a proponer las acciones requeridas para resolverlo.
4. Divida la clase en los grupos de 4 a 6 miembros. Distribuya el estudio del caso y informe a los participantes que deben presentar sus conclusiones en 40 minutos.
5. Reúna a los grupos y escoja a un expositor para cada grupo.
6. Solicite a los relatores que expongan brevemente el problema, por qué ocurrió y las soluciones alternativas que proponen en sus grupos.
7. Es importante distinguir entre el problema y sus causas
8. Pida a cada grupo que sugieran cuál solución prefieren y cómo debe llevarse a cabo.
9. Haga un resumen de el diálogo señalando los aspectos relevantes en términos de causa y efecto.
10. Una vez terminado el análisis defina el objetivo que tenía el estudio de caso.



11. Pregunte a los participantes si creen que el objetivo se podría lograr mejor a través de cualquier otro método, por ejemplo la conferencia. Pídales que identifiquen las ventajas del diálogo grupal en esta situación de aprendizaje
12. Solicite a los participantes que mencionen las dificultades que presenta el método de estudio de caso. Derive a lo siguiente por lo menos:
  - a. Es difícil preparar estudios de caso eficaces.
  - b. Requiere de mucho tiempo el análisis de un caso. Si el caso es complicado se puede entregar a los participantes el día anterior al trabajo en clase. Para identificar el problema y sus causas se requiere un tiempo mayor que para definir la solución, tal como en la vida real.
  - c. Los participantes pueden analizar el caso de mejor forma que el instructor si tienen experiencia y conocimientos. (El facilitador debe recordar que su rol es el de organizar la situación de aprendizaje.) En la situación de estudio de caso el facilitador no es un conferencista.
  - d. Puede que haya frustrando porque no hay una "respuesta correcta". Ésta es una reflexión importante sobre la realidad. Los participantes aprenderán pronto que en muchos casos no hay existe la solución única para un problema.
  - e. El instructor no puede prepararse para todas las posibles sugerencias, pero debe prepararse para que la sesión resulte mejor. Si el caso incluye cálculos, previamente debe probar varias soluciones para ver a donde llevan.

<b>MATERIA 4</b>	<b>METODOS PARTICIPATIVOS</b>
<b>TEMA 4.5</b>	<b>SOCIODRAMA</b>
<b>Objetivos educativos</b>	Facilitar que los participantes hagan un uso adecuado de sociodramas en sus actividades de entrenamiento.

Tiempo: 1 ½ -2 horas (+ 1 hora para el ejercicio suplementario).

Material: Informes de sociodrama.

**GUIA de la SESION:**

1. Recuerde a los participantes la diferencia entre un estudio del caso y un sociodrama. En un estudio del caso enfocamos un problema y decimos lo que vamos a hacer para resolverlo. En un sociodrama pretendemos estar en la situación real y mostrar lo que realmente hacemos.
2. El punto clave que hay muchas situaciones en un negocio para las que el el sociodrama es una de las formas de entrenamiento más eficaces, por ejemplo sobre las ventas. Con una conferencia se puede decir sólo cómo tratar a los clientes, en un sociodrama se puede practicar partes seleccionadas del trabajo con los clientes; también se puede recibir retroalimentación inmediata del instructor o los compañeros del participante, o a través de una grabación de video. Indique a los participantes que usted mostrará un ejemplo rápido.
3. Seleccione a un participantes para venir delante de la clase y jugar el papel de un encargado de ventas al público. Dígale al participante que use la mesa y algunos artículos disponibles como artículos para la venta. Se necesita una caja con dinero en efectivo con algunos billetes y monedas. Pídale al vendedor que haga lo mejor para servir al cliente que entra ahora en la tienda. Explique que usted jugará el papel de un cliente y solicite a los participantes que observen cuidadosamente lo que pasa.
4. Juegue el papel de un cliente difícil, compre unos artículos, pague con un billete de diez, reciba su cambio sin verificarlo inmediatamente, pero mírelo cuando está fuera, entonces deténgase, devuélvase y dígale al vendedor: "Yo le dí cincuenta, pero usted sólo me dio el cambio de diez". Si el vendedor defiende su posición insista durante un minuto y luego retírese.
5. Aclare a los participantes que ésta fue la primera parte del sociodrama. Lo siguiente es un análisis de la actuación. Los observadores y el facilitador deben contribuir ahora y ayudar al vendedor, y aprender algo del juego. Primero pídale a los observadores que hagan un comentario sobre la conducta del vendedor y sobre la forma en que trató el problema:

- ¿Cómo trató el vendedor al cliente? ¿Lo recibió apropiadamente?
  - ¿Era cuidadoso? ¿Entregó apropiadamente el cambio? ¿Cometió algún error? (Demuestre el procedimiento correcto, contando).
  - ¿Se comportó correctamente en la situación problemática? ¿Mostró impaciencia? ¿Cómo manejó la solución del problema?
5. Cuando haya concluido el análisis, informe a los participantes que el ejemplo ilustra algunas de las ventajas de sociodrama:
- El rol desempeñado puede usarse para mejorar habilidades para la interacción humana y los participantes pueden experimentar y practicar en un espacio protegido. Es mejor cometer los errores en el aula que en el trabajo.
  - Los participantes aprenderán a apreciar la importancia de los sentimientos y emociones en muchos problemas asociados con las relaciones humanas.
  - Si los participantes desempeñan el papel desde "el otro lado" pueden mejorar su habilidad para ver los problemas desde diferentes perspectivas.
  - No se necesitan preparaciones especiales o equipos.
6. El punto clave es la diferencia entre una sociodrama y una demostración. En este sociodrama el vendedor tenía la exigencia de actuar sin conocer de antemano el asunto que podría enfrentar, como en una situación real. Si los actores hubieran ensayado lo que debían hacer y decir, en cambio, entonces tendríamos una demostración de la conducta correcta, lo cual es otro método útil para el entrenamiento.
7. Un problema común cuando se usa sociodrama es que los observadores y los actores pueden tomarlo como un espectáculo cómico y se pierda la oportunidad de aprendizaje. El abordaje inicial que se haga en el primer sociodrama es, por tanto, muy importante.
8. Dé énfasis a que el sociodrama realizado era corto y simple, pero que también puede usarse con temas o asuntos más amplios como la negociación de las ventas, técnicas de la entrevista, búsqueda de técnicas, etc. A menudo se usa un sociodrama para exponer relaciones humanas más complejas y problemáticas, por ejemplo la definición de estructura organizativa, conflictos de personal, manejo de quejas de cliente.
9. Informe a participantes que usted ahora se hará uno sociodrama adicional más amplio que puede aclarar asuntos complejos. Explique los antecedentes: un grupo microempresarios tiene necesidad de solicitar crédito para aumentar la producción, y les han dicho que su asociación les puede suministrar crédito pero que cobrará un interés. Ellos dicen que no pueden entender esto y ahora es tarea del gerente de la asociación aclarar esto con ellos.
10. Elija cuatro participantes para desempeñar los papeles de microempresarios, gerente y oficial de crédito de la asociación. Dé los informes respectivos a los jugadores. Propicie que los actores analicen sus roles durante quince minutos y comenten su estrategia de negociación, preferentemente en dos salas separadas.
- Mientras haciendo esto indique al resto de los participantes que ellos son observadores de las negociaciones. Solicite que anoten todos los argumentos expuestos por los actores y los que ellos podrían agregar para aclarar asuntos de interés.
11. Coloque una mesa con sillas para los solicitantes de crédito en un lado y para el gerente y el oficial de crédito en el otro lado. Invite a los actores a otra habitación y déjelos practicar durante unos veinte minutos. El gerente y el oficial de crédito pueden considerar que ellos han tenido éxito si los microempresarios aceptan finalmente que ellos deben pagar intereses.
12. Después de que la negociación hay terminado solicite a los actores que describan cómo se sentían. ¿Sentían los microempresarios que los empleados simpatizaban con su problema y estaban intentando ayudarles a entender? ¿Sentían los empleados que los microempresarios eran incapaces de entender, o que ellos estaban pretendiendo para intentar reducir el cargo que se viviría contra ellos?

13. Solicite a los observadores que hagan un comentario sobre la negociación. Deben introducir cualquier argumento que consideren importante pero que no fue utilizado por el lado de los empleados y comentar si habría sido útil emplearlo.

14. Cuando haya concluido el análisis, repase el proceso completo del sociodrama:

- Primero, el facilitador describe a todos los participantes la situación y los antecedentes que se representarán en el sociodrama.
- El facilitador aclara el propósito de la sociodrama. Todos los participantes deben ser conscientes de los problemas que se enfocarán y que deben prestar atención.
- Los actores reciben información adicional sobre sus roles. La información puede darse por escrito, verbalmente, o ambas. El facilitador debe ayudar a los actores a concentrarse en el tema de la situación y aliviar la ansiedad. Los actores deben tener tiempo suficiente para preparar y pensar en sus papeles. Mientras, a los observadores se les puede informar un poco más sobre los asuntos involucrados en la situación.
- Los actores la situación. El diálogo se desarrolla de acuerdo a la información suministrada a los actores.
- Al final de la escena el facilitador propone un diálogo general con el propósito de generar retroalimentación. Actores y observadores analizan lo que ha sucedido, qué hicieron, por qué se comportaron de una forma determinada y cuáles otras alternativas habrían sido posibles.
- El facilitador aprecia públicamente la colaboración de los actores y hace un resumen de la experiencia de aprendizaje.
- El sociodrama puede repetirse con nuevos actores o con los mismos con el fin de cambiar argumentos o comportamientos y llegar a conclusiones más adecuadas.

15. Solicite a los participantes que sugieran otros problemas relacionados con el sociodrama, y derive la conclusión de que el resultado y efectividad de un sociodrama dependen en gran parte de la habilidad del facilitador para dirigir el proceso, incluyendo:
- Aplicar el método sólo cuando es útil.
  - Planificar y preparar cuidadosamente el caso, por medio de los antecedentes y la situación presente.
  - Informar adecuadamente a los actores para lograr un diálogo realista y un tiempo apropiado.
  - Intervenir, si necesario, para evitar un desarrollo improductivo del sociodrama.
  - Propiciar un diálogo sobre asuntos significativos para el resumen de la experiencia de aprendizaje.
16. Dé énfasis a la importancia de manejar la retroalimentación de manera cuidadosa, y destaque los aspectos siguientes especialmente:
- Debe mantenerse alta la autoestima de los actores, esto es responsabilidad del facilitador. La excesiva retroalimentación negativa no es útil.
  - Toda la retroalimentación debe ser pertinente a los objetivos de entrenamiento del papel juegue, otras grupos de comentarios pueden tomarse como ofensivo.
  - Se le debe pedir a los observadores deben pedirse ser exactos y específico al citar a los actores con hechos concretos, no suposiciones ni juicios de valor y no generalizar (una grabadora o una cámara de video puede ser de utilidad). En lugar de decir "Usted fue hostil con los microempresarios" es mejor ser específico "Cuando él le preguntó por la garantía usted le dijo que eso ya lo había aclarado".
  - El facilitador deben animar a los observadores a que hagan comentarios constructivos y positivos : "Usted dijo que tantos otros microempresarios entienden por qué cobrar un interés, ¿podría ser útil haber dado algunos ejemplos de otros proyectos exitosos con detalles sobre el interés?"

**NTP-4.5.1**  
**GUIÓN DEL MICROEMPRESARIO**

Usted es uno de los microempresarios que ha solicitado a su asociación un préstamo por \$1.000 para aumentar su producción. Ninguno había pedido prestado dinero antes. Su solicitud ha sido procesada por el gerente y cuando él menciona que usted pagará el 15% de interés anual usted le pide una aclaración; usted no había sido informado de que la asociación cobraría intereses a sus socios, y tampoco le parece adecuado.

Usted piensa que si protesta y da justificaciones, la asociación podría renunciar al cobro de intereses, así que usted va a insistir en este punto.

Usted ha discutido el problema con otros microempresarios y han establecido los siguientes argumentos:

- La asociación debe ser controlada por sus miembros, pues ellos son sus dueños, no debe cobrarles intereses porque pertenece a ellos.
- El gobierno y otras organizaciones han donado dinero a la asociación. ¿Por qué debe cobrar intereses por dinero donado?
- Los miembros de la asociación han dedicado mucho esfuerzo a la construcción de esta. No deben ser desanimados cobrándoles intereses.
- El gerente y el oficial de crédito son empleados de la asociación, deben seguir las indicaciones de sus asociados.
- Posiblemente los empleados de la asociación están buscando un soborno; los miembros deben estar alerta sobre cualquier conducta de este tipo.
- Usted está a punto de encontrarse con el gerente y el oficial de crédito para comentar el préstamo y el cobro de intereses.

## GUION DEL GERENTE Y EL OFICIAL DE CREDITO

Usted va a tener entrevista rutinaria para aclarar las condiciones de un préstamo que ha sido aceptado en principio. Los prestatarios son microempresarios que solicitan \$1000 cada uno para aumentar su producción. Cuando usted mencionó la tasa de interés ellos se enojaron, nunca les habían dicho que la asociación cobraría intereses a sus asociados. Usted está a punto de encontrarse con ellos; debe intentar aclararles, en términos que puedan entender y aceptar, por qué la asociación cobra intereses y los beneficios que obtendrán al conseguir el dinero.

Recuerde que los microempresarios no puede ignorar la situación. Si no puede aclarar el tema de los intereses, ellos pueden pensar en no pagar los intereses o el crédito. También recuerde que usted no los convencerá con sólo informarles sobre regulaciones. Para entender el punto, ellos necesitan relacionarlo con ideas con las que estén familiarizados.

Usted tiene varias ideas para aclarar el principio de los intereses al grupo de microempresarios, como las siguientes:

Usted podría relacionar el pago de intereses con algo que los microempresarios estén familiarizados, como el pago de alquiler de local o de equipo.

Puede argumentar que la asociación brinda servicios de comercialización y asistencia técnica, lo cual cuesta dinero y debe pagarse.

Puede mencionar que el dinero pierde valor (inflación), el cual debe recuperarse por medio del pago de intereses para que el fondo de crédito mantenga su valor y pueda seguir sirviendo a los asociados en el largo plazo.

Usted puede recordar que la asociación también paga intereses por los ahorros de sus asociados, al igual que un banco, así como que los dineros de la asociación están colocados en el banco y que recibe intereses por ese dinero.

<b>MATERIA 4</b>	<b>METODOS PARTICIPATIVOS</b>
<b>TEMA 4.6</b>	<b>PROYECTO DE APLICACION</b>
<b>Objetivos educativos</b>	Facilitar que los participantes planeen y usen proyectos de aplicación en la dirección de entrenamientos.

Tiempo 1-½ horas.

**GUIA de la SESION:**

1. Recuerde a los participantes sobre la progresión en nuestra revisión de métodos de entrenamiento en este curso: empezando con el método de la conferencia, tratamos entonces otras maneras de acercar el entrenamiento a la vida real, tal como ejercicios y estudios de caso en materias realmente orientadas al trabajo; el sociodrama compromete a los participantes en situaciones de trabajo reales y simula la toma de decisiones.
2. El punto clave es que posiblemente no podamos acercarnos a realidad y todavía debemos permanecer en el aula. El próximo paso es llevar a los participantes del aula al trabajo concreto y diario de su organización y de los microempresarios. Derive las varias posibilidades:
  - Una visita de estudio
  - Un “proyecto de aplicación” en el que los participantes estudien un problema particular en organización o microempresa, sugieren soluciones y posiblemente también implementen las acciones sugeridas.
  - Entrenamiento en el trabajo
3. Recuerde a los participantes que la visita de estudio se repartirá a los participantes como una asignación para conferencia, y que la opción entre el aula y el entrenamiento en el trabajo, trabajo se fijará dentro del plan de estudios. La alternativa de complementar el entrenamiento en el aula con aplicaciones prácticas en “situaciones de vida “ será el tema de esta sesión. Comentaremos cómo se deben planear tales proyectos para lograr el máximo de efectividad.
4. Refiérase al diálogo previo sobre este tema. En la Sesión 2.4 se mostró que un programa de entrenamiento puede incluir una combinación de cursos cortos formales y períodos de práctica en el campo.



5. Dé una descripción breve de un proyecto de aplicación con el fin de aclarar cualquier confusión posible :

Hacia el final del curso se le asigna a un participante que estudie el sistema de mercadeo y ventas de una microempresa seleccionada. Después de un análisis completo el participante identifica algunos problemas y hará una propuesta para mejorar esos aspectos. Esta propuesta se presenta al facilitador y al microempresario. La propuesta puede ser llevada a cabo por el microempresario y así el proyecto es útil para este y el participante.

6. Solicite a los participantes que mencionen cuáles son los asuntos importantes para que un proyecto de aplicación sea exitoso. Anote sus sugerencias en la pizarra, incluyendo lo siguiente como mínimo :

- Individual o grupal
- Selección de una microempresa u organización
- Selección de proyecto (tema, asunto).
- Planificación del trabajo.
- Papel del facilitador.
- Presentación de la propuesta.
- Con o sin implementación
- Evaluación

7. Divida a los participantes (excepto al que guiará el diálogo) en los grupos de 4-6 personas. Solicite comentar los problemas listados durante cuarenta minutos y preparar el informe de sus conclusiones en la forma de una lista de chequeo para los proyectos de la aplicación.

Mientras el grupo de diálogo avanza, informe al participante excluido sobre su papel como facilitador de la sesión plenaria.

8. Reuna a los participantes en una sesión plenaria y pida al grupo 1 que presente sus conclusiones sobre el primer asunto y que los otros grupos complementen o pregunten. Igual para los siguientes grupos.

9. Asegúrese de que se hacen lo siguiente. Anote las palabras clave en la pizarra.

**Trabajo individual o de grupo**

- Los dos son posibles, dependiendo del alcance y naturaleza del proyecto.

**Selección de la microempresa u organización.**

- La gerencia de la microempresa u organización debe tener una disposición positiva y dar apoyo al participante en su trabajo. Por varias razones, los empleadores de los participantes pueden ser la mejor opción.

**Selección de proyecto.**

- Si posible el participante debe desempeñar el punto clave de identificar y seleccionar el proyecto, pero debe hacerlo en colaboración cercana con el facilitador y la microempresa u organización. El facilitador debe asegurarse de que el proyecto es conveniente desde el punto de vista de entrenamiento: suficiente exigencia, realista, no demasiado complejo, no demasiado requerimiento de tiempo y no artificial o sin sentido.
- La microempresa o la organización no debe sentirse obligada a brindar información sobre asuntos sensibles, sino que debe asegurar que proporcionará toda la información requerida.

**Planeando el proyecto.**

- Se debe presentar un calendario de trabajo provisional sobre: el período de trabajo del participante, periodo de investigación, entrevistas y reuniones. También debe definirse una fecha para la entrega del primer informe.
- A esto debe seguir un período de elaboración de sugerencias de soluciones a los problemas. Se puede definir una fecha de presentación de la propuesta.
- También se debe llegar a un acuerdo sobre asuntos prácticos y financieros (transporte, alojamiento, etc.)

**El papel del instructor.**

- El facilitador está a favor responsable de la aplicación lisa del trabajo. Él debe guardar en contacto con el participante y la sociedad del organizador a lo largo del periodo y debe proporcionar ayuda cuando necesité.

**Presentación de la propuesta.**

- El método y estructura para la presentación del informe del proyecto debe estar de acuerdo con la convenido inicialmente. El contenido debe especificarse : análisis, soluciones alternativas, calendario de aplicación.

**Con o sin implementación**

- El valor del proyecto (desde el punto de vista del entrenamiento) se incrementa si las propuestas se llevan a cabo, particularmente si al participante se le ofrece la oportunidad de asumir la responsabilidad de la implementación.

**Evaluación.**

- Si el proyecto se lleva a cabo con éxito (para beneficio de la microempresa o la organización) normalmente es un indicador de que tanto el proyecto como el entrenamiento fueron útiles.
- Si un participante no está involucrado en la implementación de la propuesta, debería ser informado sobre los resultados de esta. Si la implementación de un proyecto no produce las mejoras esperadas, es importante identificar las razones e informar al participante del resultado.

9. Copie y distribuya a los participantes las palabras clave anotadas en la pizarra y ordenadas como "lista de chequeo para la aplicación del proyecto", (al juntar los reportes de los grupos) se puede copiar y distribuir a los participantes.

# materia

**5**

## Diseño de la sesión

**TEMA 5.1 Revisión de métodos**

**TEMA 5.2 Diseño de sesiones en proceso**

**TEMA 5.3 Ejercicio de planificación de sesiones**

<b>MATERIA 5</b>	<b>DISEÑO DE LA SESION</b>
<b>TEMA 5.1</b>	<b>REVISION DE METODOS</b>
<b>Objetivos educativos</b>	Facilitar que los participantes comparen y evalúen la efectividad de los métodos de entrenamiento comunes, considerado la aplicación de principios de aprendizaje importantes.

Tiempo: 1 hora.

**GUIA de la SESION:**

1. Dibuje la tabla siguiente en la pizarra o rotafolio sin llenarla.

***Aplicación de algunos de los requisitos para el aprendizaje en métodos de entrenamiento***

<b>METODO PRINCIPIO</b>	<b>Entrenamiento en el trabajo</b>	<b>Conferencia</b>	<b>Diálogo</b>	<b>Estudio de caso</b>	<b>Sociodrama</b>	<b>Lectura de asignaciones</b>
Motivación	3	2	2	2	2	1
Involucramiento activo	3	1	2	3	3	2
Atención individualizada	3	1	2	2	2	2
Secuencia	2	3	1	2	2	2
Retroalimentación	3	1	2	2	3	1
Transferencia	3	1	1	2	2	1

Escala:           Bueno    = 3 puntos  
                       Promedio = 2 puntos  
                       Débil     = 1 punto

2. Recuerde a los participantes el diálogo sobre los requisitos de aprendizaje en la Sesión 3.3. Sugiera hacer una revisión (la petición es uno de los requisitos del aprendizaje); solicite a los participantes recordarlos y anótelos en la tabla.

Solicite a los participantes que recuerden todos los métodos de entrenamiento que hemos tratado hasta ahora en el curso y anote los principal en la tabla.

3. Refiérase a la NT “Guía breve sobre métodos de entrenamiento” distribuida en la Sesión 3.1. El punto clave es que la nota puede usarse para repasar los rasgos de varios métodos.
4. Recuerde lo que se dijo sobre el método de conferencia en la Sesión 3.3. y llene el gráfico en la tabla.
  - La conferencia permite el control pleno de la secuencia y la estructura (3 puntos).
  - Una buena conferencia puede crear interés y motivación por el tema (2 puntos).
  - La conferencia es un método débil con relación al involucramiento activo, al tratamiento individualizado, la retroalimentación y la transferencia(1 punto).
5. Solicite a los participantes que copien la tabla y el evalúen, individualmente, los otros métodos de la misma manera. Cuando estén listos, solicite a un participante que describa cómo calificó el método de entrenamiento en el trabajo. Solicite sus opiniones a otros participantes, plantee y comente, dé ejemplos si es necesario. Puede ser justificable que haya calificaciones diferentes a las pautas establecidas en la tabla. Pídale a otro participante que haga un comentario sobre el próximo método, plantee de la misma manera, y así sucesivamente hasta que todos los métodos se hayan repasado.
6. Resuma la comparación de métodos leyendo la tabla de otra manera : revise cuál es el método con calificación más alta respecto a la motivación, involucramiento activo, transferencia, etc. Como conclusión, derive que la mayoría de los requisitos de aprendizaje se aplican en más alto grado a los métodos participativos que a los de disertación o lectura.
7. Algunos participantes pueden opinar que el instructor no puede escoger los métodos de entrenamiento sólo en base a esta tabla. Por supuesto, es imposible sumar el puntaje de cada método y utilizar sólo los que tienen valor más alto. Destaque que la tabla sólo es una valoración teórica de ciertas características. Señale que la opción de métodos (y medios de comunicación) debe basarse en muchos factores y que para escoger el correcto, el facilitador necesita conocer el contenido de la tabla.
8. Solicite a los participantes que sugieran cuáles factores influyen en la escogencia del método de entrenamiento y que den ejemplos de sus sugerencias. Derive a lo siguiente:

- **El tema y el objetivo.**

La elección del método a veces es bastante natural debido al objetivo de entrenamiento y el área. Entrenar sobre cómo mantener los libros de cuentas requiere de ejercicios, más que de conferencias. Los sociodramas son adecuados para entrenar sobre comunicación cara-a-cara mientras una conferencia corta o un texto de estudio pueden ser las maneras más adecuadas para entregar hechos simples a los participantes.

Por otro lado, un tema como “interpretación de balances” puede enseñarse de muchas formas : conferencia, leyendo, casos, ejercicios, etc.

- **Costos.**

Los métodos participativos normalmente requieren más tiempo de preparación y aplicación que las conferencias y las sesiones de diálogo. Por ejemplo, el efecto de aprendizaje de un "estudio del caso" en ciertos problemas de mercadeo puede ser mayor que el de un diálogo guiado por el facilitador. Pero, ¿vale la pena el costo extra? (el costo en este contexto implica el tiempo del instructor y los participantes)

- **Extensión del curso.**

Un "proyecto de aplicación" puede resultar conveniente para un asunto como gerencia de transporte pero esto no es adecuado en un curso corto pues el método consumirá mucho tiempo.

- **El momento.**

Usar el periodo inmediatamente después del almuerzo para una conferencia seria y larga sólo es eficaz que si el objetivo es hacer dormir a los participantes dormir.

- **Los participantes.**

La experiencia y educación de los participantes indica la conveniencia de elegir métodos para cada asunto. Gerentes experimentados, por ejemplo, se beneficiarán de un diálogo sobre "relaciones pública" mientras los participantes jóvenes pueden aprender mejor de una conferencia o un estudio del caso sobre el mismo tema.

A veces se sugiere que las tradiciones y cultura puede contravenir la utilización de métodos, porque los participantes no utilizan confrontaciones, sociodramas y juegos comerciales.

El simple hecho de que los participantes no utilicen el trabajo en grupo y la colaboración, puede resultar un inconveniente.

Ha sido demostrado por muchos instructores, sin embargo, que tales obstáculos se pueden superar fácilmente mediante una cuidadosa introducción gradual de estos métodos.

9. Informe a los participantes que los estudios y la experiencia han mostrado que la administración de un entrenamiento orientado a desarrollar muchas y diversas habilidades, es más eficaz cuando se utiliza una combinación de métodos de entrenamiento. Los ejemplos en la sesión siguiente demostrarán este punto.

<b>MATERIA 5</b>	<b>DISEÑO DE LA SESION</b>
<b>TEMA 5.2</b>	<b>PRACTICA DE DISEÑO DE SESION</b>
<b>Objetivos educativos</b>	Facilitar que los participantes apliquen una técnica adecuada al planear una sesión de entrenamiento.

Tiempo : 2 ½ - 3 horas.

Material

NT sobre el tema escogido

NT "Plan de la Sesión."

**GUIA de la SESION:**

1. Pregunte a los participantes cuánto tiempo en promedio utilizan para planear una sesión de entrenamiento. Plantee posibles razones para justificar las diferencias, mencione los aspectos siguientes:
  - Naturalmente, se necesita mucho más tiempo para la primera actuación; cuando un facilitador ha dado varias veces la misma sesión necesitará menos tiempo de preparación.
  - Los facilitadores tienen personalidades y estilos diferentes, algunos tienen la necesidad de un plan muy detallado, otros no lo hacen.
  - Temas diferentes requieren de diferentes materiales y contenidos.
  - Diferentes métodos de entrenamiento requieren diferente tiempo para planificar.
  - Algunos facilitadores sólo se preparan mentalmente y no dedican tiempo a planificar con apuntes. Durante todas las horas de instrucción sólo necesitan unas horas de preparación (para la primera actuación) e incluso no lo hacen cuando la sesión se repite. Si el plan de la sesión debe escribirse en detalle (para que otro facilitador pueda entender y usar el mismo plan) la preparación tomará mucho más tiempo. El diseñador profesional de entrenamiento estima que se necesitan hasta 50 horas de tiempo productivo por cada hora de instrucción. Esto incluye la planificación, evaluación y producción de un manual y materiales para los participantes.
  
2. Enfátice de nuevo que no hay dos facilitadores que aborden de la misma forma la planificación de una sesión de. Sin embargo, con el propósito de proporcionar un modelo, ahora haremos una demostración sobre la manera en que se hace.  
 Utilice un tema en que se pueda aplicar una variedad de métodos .  
 Escriba su "plan de sesión" en la pizarra, rotafolio o cartel, paso por paso mientras presenta su propuesta
  
3. Explique a los participantes que usted va a planificar una sesión sobre el tema X, incluyendo los temas secundarios Y Z en un curso para microempresarios. Indique a los participantes que usted describirá su abordaje gradualmente :
  
4. Primero, consulte el **plan de estudios** o el programa de estudios sobre el objetivo actual.
  - Lo que quiero saber es el objetivo predeterminado. Podemos asumir que se formula como sigue en el programa de estudios: Facilitar que los participantes describan el problema X en una microempresa de comercialización de W productos, e identificar sus responsabilidades en este contexto.
  - El programa de estudios también define el tiempo disponible: solo tres sesiones. Anoto el objetivo en mi plan de la sesión (Muestre en la pizarra, rotafolio o cartel o proyector).
  
5. Consulte mi **fuentes de materiales**.

- Busco dos tipos de material, libros para refrescarse mi conocimiento en la materia y material que puede darme ideas sobre los posibles métodos de entrenamiento.
- Puedo usar mis propios planes de sesión, si tengo disponibles.
- Visito la biblioteca del centro de capacitación, que tiene varios libros que abarcan el tema y los materiales de entrenamiento donde puedo encontrar notas útiles, estudios de caso, transparencias y otros visuales archivados por otros instructores después de los cursos anteriores.

6. Decido los contenidos de la sesión.

Habiendo consultado algunos libros (y teniendo presente mi objetivo) decido incluir a los siguiente puntos de aprendizaje.

- Definición del problema.
- Cómo medir la magnitud del problema.
- Las causas más comunes.
- Las consecuencias.

No he incluido el punto más importante: cómo prevenir el problema, pero eso solo puede aprenderse en el trabajo, después de aprender los antecedentes teóricos en el aula. Así, el objetivo de entrenamiento en el programa de estudios es realista.

7. Decido la secuencia de los puntos de aprendizaje. No veo ninguna razón para cambiar el orden sugerido anteriormente.

8. Selecciono el método de entrenamiento más conveniente para cada punto de aprendizaje. Cuando tomo esta decisión, defino las actividades y el tiempo estimado que requiere mi plan de sesión.



9. El primer punto de aprendizaje: ¿Qué es X?

- No debo caer en la trampa de arrancar con una definición teórica. Debo recordar el principio de motivación y debo promover la curiosidad y el interés de los participantes sobre el tema X.
- Puedo utilizar un mini-caso como intruducción a la sesión, así abordarán la definición de X de una forma realista.

10. El segundo punto de aprendizaje: Cómo medir X.

Los participantes deben convencerse que X puede descubrirse y puede medirse. El método mejor es demostrar cómo se hace, con ejemplos.

11. El tercer punto de aprendizaje: Causas comunes del problema X

- Este es un punto importante. Es importante aprovechar la experiencia de los participantes al respecto.
- Se pueden utilizar varios métodos de entrenamiento: puedo dar una conferencia apoyada por ayudas visuales realistas; los participantes pueden identificar la causa de X en una discusión de grupo, o podemos estudiar el manejo de X e identificar el riesgo de X durante una visita de estudio a una microempresa. Por las varias razones (práctico y barato) decido usar el método de charla para identificar las diferentes causas, empezando con una lluvia de ideas. En base al diálogo puedo propiciar que los participantes hagan una lista de reglas básicas para prevenir X. Esto puedo apoyarlo con un juego de transparencias hecho con las ilustraciones de una NT.
- Cuando los participantes se involucren en la definición de las reglas, un ejercicio de clasificación jerárquica puede reforzar los puntos aprendidos y les ayudará a recordar.
- Agrego estas actividades a mi plan de sesión.

12. El cuarto punto de aprendizaje: Consecuencias de X.

Debo convencer a los participantes sobre los peligros de X. Ellos deben aprender que X en un nivel alto puede destruir el negocio. El mejor método mejor sería referirse a un caso local verdadero, como prevención. Si no hay uno disponible, puedo usar una historia.  
Agrego estos puntos a mi plan de sesión.

13. Resumen

Una conclusión conveniente de la sesión puede ser preguntar a los participantes sobre lo que pensarán y harán prevenir X después de este curso.

14. Con referencia al plan de sesión ya completado, explique a los participantes que su demostración ha sido condensada ; lo que ahora tomó media hora, en una situación realista tomaría tres o cuatro horas por lo menos, incluyendo la búsqueda de material para el recurso, estudiándolo, escogiendo métodos apropiados, preparando transparencias y escribiendo el plan.

15. Distribuya copias del plan de sesión a los participantes. Solicite un comentario sobre su abordaje, particularmente la escogencia de los métodos.

16. Indique a los participantes que la sesión sobre el tema X se hizo con ellos como “participantes” para darles la oportunidad de evaluar si la planificación es adecuada.

Después de la sesión solicite a los participantes evaluar la efectividad de las actividades realizadas, repasando y comentando cada punto de aprendizaje.

Tema : Control de inventario

Asunto : Deterioro de artículos

Objetivo : Facilitar que los participantes describan el problema de deterioro de artículos en una tienda minorista e identificar su responsabilidad en este contexto.

Tiempo : 3 X 45 minutos

Materiales : Mini-caso : Deterioro de productos

<i><b>Punto de aprendizaje</b></i>	<i><b>Actividades</b></i>	<i><b>Materiales</b></i>	<i><b>Minutos</b></i>

<b>MATERIA 5</b>	<b>DISEÑO DE SESION</b>
<b>TEMA 5.3</b>	<b>EJERCICIO DE PLANIFICACION DE SESION</b>
<b>Objetivos educativos</b>	Facilitar que los participantes hagan la elección adecuada de métodos de entrenamiento en diferentes situaciones de entrenamiento.

Tiempo 2½ horas (+ 3 horas para el ejercicio suplementario).

**Guía de la sesión:**

1. Recuerde a los participantes el diálogo de la Sesión 5.1 sobre los factores que afectan la elección de métodos. También refiérase a la demostración de la sesión de planificación anterior y señale que un facilitador siempre debe (aunque tenga una larga experiencia) aplicar un abordaje sistemático al planificar sus sesiones, incluso el análisis y las consideraciones necesarias. Nunca hacer una aplicación mecánica de los métodos conocidos como rutina.
2. Informe a los participantes que ahora tendrán la oportunidad de practicar la elección de métodos en la planificación de sesiones, mediante un trabajo en grupos.  
Los grupos deben aplicar el procedimiento de planificación demostrado en la sesión anterior. Repase ese procedimiento; derive de los participantes los pasos escriba en la pizarra una lista de palabras-clave. Solicite a los participantes que la usen como una lista de chequeo durante el trabajo de grupo:
  - a. Escribir los objetivos de la sesión
  - b. Escribir los puntos de aprendizaje. Los temas que deberán cubrirse.
  - c. Considerar la secuencia más efectiva de los puntos de aprendizaje
  - d. Planificar una introducción que genere interés por el tema y motivación por aprender.
  - e. Considerar los métodos de entrenamiento más convenientes para cada uno de los puntos de aprendizaje.
  - f. Incluir ejercicios si se necesita practicar nuevas habilidades o conocimientos. Considerar otras maneras para incrementar la participación.
  - g. Escoger un método eficaz para hacer el resumen.
  - h. Considerar la distribución y programación del tiempo.
  - i. Escribir un plan de sesión claro.

3. De las siguientes instrucciones complementarias:

- Los grupos deben decidir el tema para el que harán un plan de sesión, así como el grupo meta.
- Los grupos también determinarán el objetivo de la sesión si no hay un plan de estudios o si no hay un programa de estudios con objetivos específicos.
- Las sesiones planificadas no deben durar más de 90 minutos.
- Los grupos deben escribir sus planes de sesión en carteles o en transparencias, o distribuir copias a todos los participantes, si esto es posible.
- El grupo puede escoger el esquema y el formato que prefieren para sus planes de sesión.
- Todos los miembros del grupo deben prepararse para presentar el plan en una sesión genera.

4. Divida la clase en “grupos especializados”, es decir cada grupo debe estar integrado por participantes con la misma especialización para que todos puedan contribuir en el plan de una sesión que trata un tema particular.

Preferentemente, no debe haber más de cuatro miembros en cada grupo. El trabajo tendrá una duración máxima de 90 minutos.

En caso de que los grupos tengan problemas para seleccionar un tema, puede sugerir uno pertinente con el contexto, tal como los siguientes:

**Administración general general**

- Procedimientos de contratación de personal
- Métodos de almacenamiento
- Seguros

**Administración financiera**

- Fuentes de recursos
- Liquidez

**Conocimientos legales**

- Derechos y deberes de los miembros.
- Información a los miembros

5. Reúna a los grupos y seleccione a un miembro de uno de los grupos para que presente su plan.

Después de la presentación pida comentarios de los otros grupos. Plantee los problemas incluidos en Punto 2 y preste atención particular a los artículos D, E y F .

6. Cuando los métodos se hayan comentado. Sugiera revisar la forma que los grupos han utilizado para escribir sus planes. También refiérase a la forma utilizada para hacer el plan de la sesión sobre deterioro de productos en la sesión anterior.

Plantee el esquema y los contenidos : ¿Es necesario incluir todos esos puntos en las columnas?

Señale que los tipos de plan breves que hemos visto como ejemplos sólo se necesitan como una ayuda a la memoria para su autor, nadie puede usarlo con un resultado predecible.

## 7. Ejercicios suplementarios:

Dé a los participantes más tiempo (3 horas) para practicar la selección de métodos y la sesión de planificación, como ejercicio individual.

Adicionalmente, asigne trabajos extra clase, individuales o en pequeños grupos para que desarrollen los temas de las NT que se incluyen al final de este manual.

Los temas son :

- a. Elementos de la experiencia humana
- b. Abordaje y resolución de diferencias en el trabajo de grupos
- c. Elementos de la labor del instructor
- d. Principios educativos
- e. Condiciones que influyen sobre el aprendizaje
- f. El triángulo de la enseñanza
- g. Motivación
- h. Guía breve sobre algunos métodos de enseñanza
- i. El planteamiento de objetivos
- j. Técnica para el planteamiento de metas personales

**materia**

**6**

## **Evaluación**

**TEMA 6.1      Técnicas básicas de evaluación**

**TEMA 6.2      Pruebas**

**TEMA 6.3      Evaluación y cierre**

<b>MATERIA 6</b>	<b>EVALUACION</b>
<b>TEMA 6.1</b>	<b>TECNICAS BASICAS DE EVALUACION</b>
<b>Objetivos educativos</b>	Facilitar que los participantes apliquen técnicas adecuadas para la evaluación de sesiones y cursos.

Tiempo: 1 hora (+ ½ hora para el ejercicio suplementario)

Material de :: NT “Revisión del curso”

#### **GUIA DE LA SESION:**

##### 1. Compare la situaciones de un gerente comercial y un gerente de entrenamiento:

El gerente comercial debe presentar sus libros al final del año y la línea final debe mostrar un retorno positivo del dinero invertido en el negocio. Si él falla los auditores revisarán cada pequeño detalle de su funcionamiento y tendrá que mejorar el resultado o buscar otro trabajo.

El gerente de entrenamiento también presenta sus “libros al final del año” pero éste no es ningún problema porque él no necesita mostrar si ha tenido pérdidas o una ganancias. Afortunadamente, para él, la dirección estará satisfecha si sabe cuánto dinero ha gastado y cuántos clientes (participantes) ha capacitado. Si o hay o no hay un retorno del dinero invertido nadie quiere saber, ni los auditores.

##### 2. Plantee los problemas de "responsabilidad" para un gerente de entrenamiento. ¿La situación se ha descrito verdaderamente? ¿En ese caso, es satisfactoria? Los participantes pueden referirse a la evaluación que normalmente se hace después de cada curso de entrenamiento. Derive los puntos siguientes:

- Todos están interesados en averiguar los resultados de las actividades de entrenamiento. El gerente de entrenamiento y su equipo de facilitadores están deseosos de hacer un buen trabajo bueno y necesitan lo evaluación del curso, principalmente para identificar los puntos débiles, reparar programas y aun mejorar lo bueno. El interés principal de la dirección es prueba la eficacia, preferiblemente con algunas cuadros que muestren que los beneficios del entrenamiento merecieron el costo.
  - Por consiguiente, evaluación del los cursos normalmente se considera muy importante.
  - En la práctica, sin embargo, la evaluación en muchos casos solo implica un cuestionario en el que los participantes indican en qué medida les satisfizo el curso (las conocida caras con sonrisa. Sus respuestas son clasificas y presentadas en un buen informe. Todos estamos contentos y el informe se archiva : se ha cumplido con el requisito burocrático de la evaluación.
  - Evaluaciones más profunda sobre resultados reales del curso raramente se hacen.
- En tanto costoso como difícil medir los efectos a largo plazo de un programa de entrenamiento, por esto es rara vez se hacen de forma apropiada.

##### 3. Plantee de nuevo el valor del cuestionario mencionado. Solicite las opiniones de los participantes.

¿Es muy significativo conocer la satisfacción de los participantes y cómo reaccionan ante el programa? ¿Qué diferencia representa? ¿Debemos medir el resultado real del curso ? Derive lo siguiente:

Si a los participantes les gusta la sesión probablemente se beneficiarán de esto. Por consiguiente, es útil averiguar sus reacciones a través de las diálogo, observaciones o cuestionarios.

No hay, necesariamente, una correlación directa y positiva entre la satisfacción alta y el aprendizaje alto.

Las reaccinones de los participantes en una sesión sesión particular deben verificarse inmediatamente después de la sesión. (Refiérase a las escalas de valuación usadas durante el curso, Sesión 1.2.)

4. Distribuya el "Formulario de revisión del curso". Explique que esto es un ejemplo de una "cuestionario de fin de curso" diseñado para obtener opiniones de los participantes sobre los contenidos y el balance de un curso largo. Solicite a los participantes que llenen el formulario con relación al presente curso que acabará pronto. Facilite su revisión, los participantes pueden necesitar el programa o calendario del curso como referencia, además de los apuntes que han tomado durante las sesiones anteriores.
5. Cuando los participantes hallan llenado los formularios, repita la definición de que una evaluación de las reacciones de los participantes no dice la verdad completa sobre un curso. Pregunte a los participantes cuáles otros tipos de evaluación podríamos hacer inmediatamente después de un curso:

***Podemos medir, por medio de pruebas y exámenes, cuál es el conocimiento que tienen los participantes.***

Explique los problemas de este contexto; enfatice que una prueba no nos diría cuántos participantes han aprendido durante el curso a menos que uno sepa cual conocimiento tenían al principio del curso.

Las pruebas de diagnóstico también contribuyen a que los facilitadores ajusten sus sesiones a las necesidades de los participantes.

Indique a los participantes que haremos un acuerdo sobre la construcción de la prueba en la siguiente sesión.

6. El punto clave que hemos comentado es que hay dos niveles diferentes de evaluación : el nivel de reacción y el nivel de aprendizaje. Pregunte cuál debe ser el próximo paso lógico: Evaluación de los efectos prácticos del curso, es decir cómo cambiarán su conducta los participantes después del entrenamiento, y los resultados de estos cambios. Enfatice de nuevo que una evaluación en los cuatro niveles sería útil, pero difícil. Plantee los problemas y lo que el facilitador o el director de capacitación pueden hacer para llevar a cabo una evaluación de los dos niveles más altos.



- Un problema común es el "transferir" un nuevo conocimiento al trabajo. Puede suceder que un participante nunca tenga la oportunidad de aplicar algún conocimiento nuevo en su trabajo debido q que está limitado a usar los procedimientos y sistemas prescritos por sus superiores. Sólo mediante una colaboración cercana entre el centro de entrenamiento y las organizaciones o microempresas, se pueden supera este problema. Los facilitadores deben hacer una visita a las organizaciones algunos meses después de un curso, entrevistar a los gerente y a los participantes y comentar los resultados de los planes de entrenamiento.
- Al mantener contacto con los participantes después del curso, un facilitador puede recoger información valiosa. Cuando los gerentes tienen una perspectiva del curso y un experiencia en el trabajo, pueden aportar indirectamente insumos sobre cómo mejorar el programa. Debe usarse cartas, cuestionarios y/o visitas personales.
- Es muy difícil evaluar los resultados de los entrenamientos en términos de reducción de costos, ganancias altas, etc. Pueden evaluarse algunos programas de entrenamiento en habilidades como la operación de una máquina específica, calcular las ganancias en tiempo ahorrado, rendimiento ; pero para una dirección de programas de entrenamiento esto es una tarea casi imposible.

7. Para resumir, pídale a los participantes que den ejemplos de evaluación en los cuatro niveles mencionados.

#### 8. Ejercicios suplementarios:

Uno de los participantes puede haber preparado, como asignación de conferencia, una presentación corta sobre el "método de compromiso de actuación", la cual debe hacerse ahora.

Un "compromiso de actuación" es una combinación de proyecto de aplicación que cada participante llevará a cabo en su propio trabajo cuando vuelva después de un programa de entrenamiento. El método se usa en la mayoría de actividades de OIT de programas de entrenamiento y se describe al final de los manuales.

<b>MATERIA 6</b>	<b>EVALUACION</b>
<b>TEMA 6.2</b>	<b>PRUEBAS</b>
<b>Objetivos educativos</b>	Facilitar que los participantes construyan y usen pruebas simples. (Se incluye en esta sesión una revisión de los temas principales del curso).

Tiempo: 2 ½ - 3 horas.

Materiales : Notas de los participantes sobre las sesiones anteriores.

NT "Instrucciones para trabajo de grupo."

Lista de temas de entrenamiento (en rotafolio o cartel).

#### **GUIA DE LA SESION:**

1. Informe a los participantes que deberán elaborar una prueba esta sesión. Sin embargo, en contraste con otros programas de entrenamiento, ellos deberán elaborar las preguntas.  
También aclare que esta sesión tiene un doble propósito: mientras aprendemos a preparar la prueba también tendremos la oportunidad de repasar los asuntos tratados en este curso.
2. Pregunte a los participantes que tipo de prueba prefieren usar, y por qué. Derive y explique los tipos siguientes:

#### **Prueba objetiva.**

Los participantes deben contestar preguntas, o dar una respuesta corta (una palabra) o seleccionar la respuesta correcta de un juego de respuestas (opción múltiple). Pros y contras:

- + Graduación objetiva y rápida.
- + Alta confiabilidad.
- Difíciles de preparar para la mayoría de los temas de entrenamiento (Resolución de problemas).

### **Pruebas de ensayo.**

Los participantes elaboran respuestas libres. Algunas preguntas pueden contestarse con pocas palabras (ej. "cuál es el propósito de un fondo de contingencias?"), mientras otras requieren respuestas más largas (ej. "Describa el procedimiento para la contratación del personal").

Pros y contras

- + Fácil construir.
- + Conveniente medir comprensión, actitudes, creatividad, habilidad organizacional.
- Dificultad para graduar (el criterio de graduación y las "respuestas clave" se deben preparar al escribir las preguntas).
- Inestable debido a la graduación subjetivo.

### **Pruebas de actuación.**

Los participantes también pueden sugerir la simulación de métodos de entrenamiento, como ejercicios, sociodramas y juegos comerciales, así como pruebas de desempeño.

### 3. Defina las reglas básicas para la construcción de la prueba de opción múltiple, como se perfila adelante.

Haga una pregunta directa o una definición incompleta, como los siguientes ejemplos:

¿Cuál de los siguientes métodos es participativo ?

- a. Conferencia.
- b. Sociodrama.
- c. Película.

El sociodrama es conveniente para entrenar sobre:

- a. Teneduría de libros
- b. Mecanografía
- c. Ventas

- Utilice un lenguaje simple que todos los participantes pueden entender.
- Toda las opciones deben ser breve. La opción correcta no debe ser más larga o más corta que otras opciones.
- Todas las opciones deben ser creíbles pero sólo una es la correcta.
- Evite declaraciones negativas.
- Evite las palabras "siempre", "nunca", "todos los anteriores" y "ninguno de los anteriores."

4. Divida a los participantes en los grupos de cuatro miembros. Distribuya y pasa por las instrucciones de trabajo de grupo.

5. Después del trabajo de grupo, durante un descanso corto, seleccione las tres o cuatro preguntas mejores de cada grupo para obtener un número adecuado para el siguiente (máximo 16). Ordénelos lógicamente según temas.

También seleccione algunas preguntas de opción múltiple de cada grupo siguiendo el mismo procedimiento. Si es posible, transfiera estas preguntas a transparencias o péguelas en hojas de papel para fotocopiar inmediatamente.

6. Solicite a los participantes que escriban las preguntas seleccionadas.

7. Solicite a los participantes que lean de nuevo a las preguntas y cuenten cuántas creen que pueden contestar correctamente. Después de un rato pida a un voluntario que conteste todas las preguntas oralmente, con el resto de la clase como árbitro, anotando su puntaje después de cada respuesta o corrigiéndolo si es necesario.

8. Informe al voluntario sobre la valoración del resultado de la prueba e indique al grupo que ahora se evaluará a los constructores de la prueba. Solicite a los participantes que identifiquen cuáles preguntas no son totalmente adecuadas para esta prueba y que definan las razones. Si es necesario, seleccione y lea las preguntas que no tengan ejemplos adecuados. Los participantes deben identificar preguntas que no cumplan con los requisitos siguientes:

- Las preguntas deben ser claras, precisas, sin ambigüedades y entendibles rápidamente.
- Normalmente no se deben usar para anotar hechos simplemente memorizados (la prueba objetiva es mejor para eso), pero debe exigirle al participante que despliegue sus habilidades mentales.
- Todas las preguntas deben relacionarse con objetivos y contenidos importantes.

9. Solicite a los participantes que seleccionen las mejores preguntas de lista. Identifique los grupos que propusieron esas preguntas y declárelos ganadores de esta "prueba de elaborar pruebas".

10. Pregunte a los participantes cuáles otros aspectos deben ser considerados por el constructor de una prueba además de las mencionadas anteriormente bajo el punto 8. Derive a lo siguiente:

- Preguntas con diversos niveles de dificultad.
- Instrucciones claras al principio de la hoja de prueba, incluyendo el tiempo disponible, el valor de cada pregunta (el número de puntos para una respuesta correcta), etc.

11. Explique el "método de puntaje" por valorar la prueba de ensayo:

Asigne el número apropiado de puntos a cada respuesta de acuerdo con el ejemplo de respuesta que se preparó previamente. Compare las respuesta de diferentes participantes para asegurar un puntaje justo, ajústelo según sea necesario.

Califique las hojas sin mirar nombres de los participantes. Preferentemente, los participantes no deben escribir sus nombres, pero si alguna otra marca de identificación.

12. Señale que la construcción adecuada de pruebas objetivas facilita la calificación. Demuestre esto a través de las preguntas de opción múltiple-opción producidos por los grupos.

Dependiendo de los medios disponibles, entregue copias de los artículos que ha seleccionado o ha mostrado en el proyector. Una alternativa menos efectiva es que cada participante haga una tarjeta con la lista de artículos y lo presente al resto de la clase.

Los puntos seleccionados deben repartirse uno por uno; primero contestando y luego comentando mediante la construcción de un punto de vista. Considere los aspectos listados bajo punto 3 sobre.

13. Cuando todos los artículos hayan sido analizados facilite que los participantes seleccionar los artículos más buenos y también fijan un grupo premiado en esto "prueba-escribiendo prueba."

14. Recuerde a los participantes que el propósito de una prueba es medir si los participantes han logrado los objetivos de entrenamiento. Por esta razón es necesario planificar la prueba cuidadosamente para que el conjunto de preguntas abarquen todas las partes importantes del curso.
15. Presente una tabla en un cartel que muestre los contenidos de este curso agrupados en diez unidades de temas, como la siguiente lista:

- Análisis de necesidades de entrenamiento
- Elaboración de objetivos
- Requisitos del aprendizaje
- El método de conferencia
- Facilitación del diálogo
- Ayudas visuales
- Métodos participativos
- Selección de métodos
- Construcción de las pruebas
- Técnicas de evaluación

Sugiera que la prueba final para este curso puede consistir en 30 preguntas de igual. Se puede distribuir las preguntas por tema, pero solicite a los participantes que distribuyan las preguntas según ellos consideren apropiado tomando en cuenta la importancia de los temas. Por ejemplo, pueden hacer cinco preguntas para algunos temas y sólo una para otros.

16. Pida a uno de los participantes que llene el cartel con sus sugerencias. Pregunte si alguien tiene una opinión muy diferente y solicite que la anote en el cartel.

Pida a estos dos participantes que se sienten adelante y hagan un panel de debate sobre “¿Cuáles habilidades y conocimientos necesita un asesor de microempresa?” (o un microempresario, según sea el caso) Asigne un máximo de diez minutos a este diálogo, sin interferir, entonces invite a otros participantes a presentar sus puntos de vista.

Pídale a otro participante que resuma el diálogo. (Tome nota de los contenidos del curso presentados en el diálogo -estos pueden ser muy útiles para la evaluación de este curso en particular.)

17. Pregunte a los participantes si les gustaría hacer la prueba ahora, en serio, de la misma manera que en un colegio de secundaria, y cual sería el propósito de la prueba. También plantee cómo miran los jóvenes y los adultos las pruebas. Derive los puntos siguientes:

Al estudiante joven le puede parecer que el examen final es su meta porque le dará la oportunidad para solicitar un trabajo (eso tiene el riesgo de que los exámenes tengan más importancia que el aprendizaje y la comprensión en los estudiantes jóvenes).

Los participantes adultos pueden asistir a un curso sólo porque quieren pasar una prueba y tener un título. La mayoría de los participantes adultos, sin embargo, ya tienen capacidad para realizar sus trabajos y ellos se incluyen en un curso para obtener conocimientos útiles - no para ser probados.

Por consiguiente, una prueba para participantes adultos, no tiene propósitos de calificación profesional. Por supuesto, la prueba también puede usarse para dar retroalimentación a los participantes sobre su progreso, además de que confirma al facilitador si sus métodos de entrenamiento han sido eficaces o no. En tal caso, es importante que los participantes entiendan las razones y estén de acuerdo.

### **INSTRUCCION PARA EL TRABAJO DEL GRUPO.**

- Asume que usted va a preparar una prueba final para los participantes de este curso. Cada grupo debe preparar ocho preguntas de ensayo y todos los artículos de selección múltiple que le permita el tiempo.
- Sus preguntas pueden referirse a los temas enfocados durante el curso. Después se hará una selección de preguntas para cubrir apropiadamente todos los temas.
- Como referencia, tenga disponible un programa o calendario del curso o una lista de sesiones y todas las notas que usted ha tomado durante el curso.
- Escriba cada pregunta en una hoja de papel. Escriba claramente de forma que se pueda fotocopiar.
- Anote su número de grupo en la hoja.
- Las preguntas de ensayo deben tener la respuesta correcta en el reverso de la hoja, o una lista corta de los puntos importantes que deben ser cubiertos por la respuesta correcta.
- Las preguntas más amplias de ensayo no deben tomar más de tres minutos para contestar por escrito.
- Las preguntas de opción múltiple deben tener cuatro opciones.
- Tenga mucho cuidado y formule preguntas de alta calidad que puedan usarse para medir si los participantes han logrado los objetivos de este curso.
- Usted tiene una hora para el trabajo de grupo.

<b>MATERIA 6</b>	<b>EVALUACION</b>
<b>TEMA 6.3</b>	<b>EVALUACION Y CIERRE</b>
<b>Objetivos educativos</b>	Recopilar puntos de vista de los participantes respecto a este curso y hacer el cierre del mismo.

Tiempo : 2 ½ - 3 horas.

Material : Notas de los participantes sobre todas las sesiones anteriores.

NT "Instrucciones para trabajo del grupo."

Lista de temas de entrenamiento (en rotafolio o cartel).

El material: Tarjetas (Vea punto 3).

#### **GUIA de la SESION.**

1. El punto clave es que los participantes ya han contribuido a la evaluación de este curso llenando el formulario (Sesión 6.1) y dialogando sobre la importancia sobre diferentes temas (Sesión 6.2).

Explique que usted propone que los participantes participen ahora en un diálogo sobre conclusiones acerca del curso.

2. Escriba los puntos para el diálogo en la pizarra. Dependiendo del número de participantes escoja tres o cuatro temas sobre los que usted quiere una revisión amplia. Ejemplos de contenidos para comentario :
  - Contenidos del curso (Pertinencia, utilidad, grado de logro).
  - Métodos usados por el facilitador del curso.
  - Carga de trabajo de curso.
  - Los medios utilizados en el curso.
  - La vida social del grupo.



3. Entregue una tarjeta a cada participante. Las tarjetas deben prepararse de antemano, como sigue:

Si hay 18 participantes y tres problemas para comentar que debe haber tres tarjetas marcadas con A+, tres marcadas con A-, tres B+, tres B -, tres C+ y tres C -.

Indique a los participantes que los que tienen las mismas marcas en sus tarjetas forman un grupo y aclare que la letra en la tarjeta se refiere al asunto por comentar. Marque los problemas de acuerdo a los que están en la pizarra - A, B y C. Explique que los que tienen + en su tarjeta harán una lista de aspectos positivos del tema y los que tienen -, harán una lista de los aspectos negativos.

Indique a los grupos que deben trabajar por separado y dé un máximo de diez minutos para el trabajo.

4. Después del trabajo de grupo los participantes promueva un debate. Pida el lado negativo de un problema primero, entonces el positivo y anime discusión del problema.

Tome nota de todos los puntos útiles a considerar en la evaluación final del curso.

5. Indique a los participantes que el método usado para esta prueba de debate final es particularmente útil cuando es importante obtener los aspectos negativos y positivos en una evaluación del curso.

6. Concluya el curso enfatizando a los participantes la necesidad de desarrollar buenos hábitos de entrenamiento buenos tocando en la práctica las ideas y habilidades obtenidos en el curso. Explique cualquier posibilidad de cursos de continuación disponibles para los participantes que quieran desarrollar más sus habilidades de entrenamiento.

Si hay un invitado especial para el cierre el curso, él debe realizar esa función ahora.

## REVISION DEL CURSO

Asuma que la extensión del curso permanece igual. Esto significa que si usted desea incluir otros temas, deberá eliminar o condensar alguno de los actuales.

1. Nombre las 5 sesiones que usted considera más importantes (Valore el área del tema, no al expositor o el método de presentación).
  
2. Mencione las 5 sesiones que usted considera menos importantes.
  
3. Sugiera temas que no se trataron, que usted desea que se incluyan en cursos futuros.
  
4. Mencione cuáles temas del presente curso permiten un tratamiento más amplio o profundo que el que se les dio.
  
5. El conjunto y el desarrollo de las materias le parece lógico?  
SI / NO. Si es NO, sugiera cómo mejorarlo:
  
6. En términos generales, sintió usted tenía suficiente oportunidad para el diálogo?  
¿SI / NO. Si es NO, qué sugiere?
  - a. Reducir el tiempo de conferencias SI / NO
  - b. Entregar notas para lectura SI / NO
  - c. \_\_\_\_\_
  
7. Haciendo un balance, cree usted que el objetivo del curso se logró?  
SI / NO.
  
8. Comentarios

---

***NOTAS TECNICAS PARA ASIGNACION DE PRESENTACIONES***

---

1. Elementos de la experiencia humana
2. Abordaje y resolución de diferencias en el trabajo de grupos
3. Elementos de la labor del instructor
4. Principios educativos
5. Condiciones que influyen sobre el aprendizaje
6. El triángulo de la enseñanza
7. Motivación

# **1. Elementos de la experiencia humana**

---

Una perspectiva para analizar la experiencia humana es considerarla en cuanto a sus componentes, es decir, descomponerla en sus elementos para definir la relación dinámica que existe entre éstos.

Para tal efecto, es relevante considerar que toda experiencia se circunscribe en un contexto personal, cercano, social, global y cósmico, el cual tiene una trayectoria de evolución; un pasado, una situación presente y una orientación hacia el futuro.

Desde la perspectiva del contexto personal interior, para efectos de análisis encontramos los siguientes componentes en cada experiencia:

- **Intenciones o motivación de entrada (en diferente grado de conciencia y voluntad)**
- **Cuadro imaginativo (la situación, conceptos, relaciones e imágenes)**
- **Sensaciones (derivadas o asociadas con el cuadro imaginativo)**
- **Intenciones o motivación de salida (igual o diferente a la intención de entrada)**
- **Consecuencias previsibles (de la intención o motivación de salida)**
- **Síntesis ( la experiencia se presenta como una integración de los componentes anteriores)**

El manejo consciente y voluntario de este proceso, tiene una gran importancia, no sólo en la evolución personal, sino también en los procesos educativos.

En estos últimos es imprescindible darle conjunto y coherencia a estos elementos, si queremos que el efecto sea óptimo.

En un proceso de formación, dicho efecto consiste en la diferencia entre la intención de entrada y la intención de salida en cada experiencia.

A continuación se describen los elementos mencionados:

- **Intención o motivación de entrada**

La intención o motivación de entrada (o inicial) es la orientación que tiene la energía hacia la superación de necesidades en la situación que se vive.

Normalmente presenta un patrón y una intensidad definidos en cada persona con relación a la situación específica, los cuales es posible controlar, orientar o incrementar de manera consciente.

El análisis de motivación en el proceso de aprendizaje, implica la expresión consciente y explícita de los participantes sobre sus intenciones y la fuerza de éstas al participar en el proceso de aprendizaje.

Dicho planteamiento contiene valores sobre lo conveniente o inconveniente, deseable o no deseable, razonable o no razonable, sensato o insensato.

Al respecto es relevante mantener la noción de provisionalidad acerca de los valores, dado que la experiencia y conocimientos que se adquieren aportarán nuevos elementos que ampliarán o variarán el marco general y los valores mismos.

Las valoraciones e intenciones se pueden expresar como un compromiso previo de los participantes respecto al proceso de aprendizaje, definido en términos de reconocer carencias o situaciones que necesitan superar o mejorar, así como la intención de desarrollar actitudes, criterios, conocimientos o habilidades para lograrlo.

Es relevante tomar en cuenta que la dinámica motivacional de toda persona está orientada a la superación o transformación de condiciones vitales propias.

- **Cuadro imaginativo.**

El cuadro imaginativo está constituido por la representación de la situación en sí, o por conceptos, relaciones e imágenes de la experiencia pasada.

El cuadro imaginativo es un elemento imprescindible para la definición de situaciones actuales que se desean transformar. Referencias abstractas o puramente conceptuales, normalmente generan poco impulso a la acción, por esto las imágenes asociadas son de suma importancia.

Las integración de imágenes, por medio de la descripción de casos reales o ficticios o de la relación e intervención directa con situaciones concretas, genera los puntos de referencia **conceptuales-imaginativos-sensibles**, necesarios para impulsar y proseguir el proceso de aprendizaje de forma efectiva, es decir, que lleve a la aplicación de lo aprendido.

Conviene que los cuadros imaginativo contengan vivencias o imágenes realistas y descriptivas de situaciones ficticias o reales que ilustren situaciones relacionadas con las necesidades actuales o posibles de los participantes.

Los elementos conceptuales y las herramientas prácticas que aporte el instructor al proceso de aprendizaje, son especialmente útiles para hacer el diagnóstico, interpretar situaciones, establecer relaciones y hacer proyecciones de la trayectoria que tendrán esas situaciones si se interviene para modificarlas o si se dejan proseguir.

- **Sensaciones.**

Normalmente son unos de los factores de motivación más fuertes, sin embargo generalmente no se toman en cuenta de forma explícita en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Al igual que las motivaciones y los cuadros imaginativos relacionados con las situaciones que se desean transformar, es relevante que el instructor estimule que se produzcan sentimientos, emociones o sensaciones derivados y congruentes con los temas y cuadros imaginativos planteados, y que los participantes los hagan explícitos durante el proceso de aprendizaje y sus actividades.

La finalidad de crear movimientos emotivos (alegría, sorpresa, ansiedad, incertidumbre, frustración) es reforzar la intención de cambiar la realidad propia y del contexto; es decir, se utiliza como recurso metodológico impulsor.

- **Intención de salida**

Plantear propósitos es definir situaciones en el futuro y los pasos para realizarlas.

Los actos humanos normalmente tienen una intencionalidad, un cuadro imaginativo y sensaciones, que sirven de fuerza impulsora para la definición de propósitos.

Este componente, además de la fuerza impulsora, tiene función altamente racionalidad, pues implica cambiar la condición y la trayectoria personal, de una empresa o de un proceso social o ambiental sobre la base del análisis de la situación presente.

Los elementos teóricos para la interpretación y las herramientas desarrolladas durante el proceso de aprendizaje, son elementos cruciales en esta etapa del proceso pues son los criterios para definir el punto en el horizonte adonde se propone llevar la situación analizada, así como las posibilidades realistas de lograrlas y los pasos operativos para llevarlas a cabo.

- **Consecuencias.**

Una vez elaborados el análisis o diagnóstico de la situación y los propósito como planes operativos, es relevante definir de forma precisa las condiciones que se darán al final del proceso por medio de indicadores cuantitativos y cualitativos.

Dicha proyección da una idea de las consecuencias, efectos o resultados que se obtendrán una vez que se realicen las acciones propuestas.

- **Síntesis**

Cada experiencia humana, aunque se presenta como un solo hecho, tiene implícitos todos los elementos descritos anteriormente, en mezclas variables, únicas e irrepetibles.

En los procesos educativos, conviene tratar específicamente cada uno de estos aspectos de forma que tengan fuerza y congruencia.

Adicionalmente, es relevante reforzar cada actividad específica con un repaso o cierre, a manera de síntesis que incluya todos estos elementos como punto de apoyo fijador, y no solamente los conceptos tratados o derivados de la actividad de aprendizaje.

## 2. ABORDAJE Y RESOLUCION DE CONFLICTOS

---

Así como los cantantes tienen estilos y voz propios, nosotros también tenemos distintos estilos para abordar y resolver las diferencias de enfoque u opinión.

Dado que no hay dos personas iguales, siempre existirán diferencias, lo cual puede ser enfocado desde diferentes perspectivas, dentro de los siguientes extremos

- Las diferencias son una calamidad y llevan al conflicto y la separatividad.
- Las diferencias generan diversidad de enfoques que enriquecen nuestras perspectivas y comprensión.

Tanto cuando trabajamos en un grupo, como en nuestra vida cotidiana, tenemos una forma de abordar y superar las diferencias. Algunas formas de resolver las diferencias son más apropiadas que otras.

En esta sesión, plantearemos formas típicas para resolver diferencias que pueden ayudar a revisar la suya y decidir si la mantiene o modifica.

En particular, este ejercicio ofrece oportunidades para trabajar en grupo por medio de la creación de un escenario donde se manifestarán diferencias menores sobre la selección de alternativas en grupo.

Comparando su decisión con la del grupo, usted podrá entender mejor su propio estilo de bregar con diferencias sobre la toma de decisiones.

Usted encontrará una serie de situaciones de diferencias. Tanto a usted como a sus compañeros y compañeras de grupo se les pedirá que contesten individualmente y luego que contesten acordando como grupo, cuál es la mejor solución al problema.

La situación planteada es artificial a propósito, con el fin de generar una condición de incertidumbre como punto de partida.

Al final del ejercicio se ofrecerán las respuestas correctas y se entregará un artículo corto para analizar la resolución de diferencias. Buena suerte.

## EJERCICIO DE LA NASA . Hoja de trabajo individual

---

Su nave espacial acaba de hacer un alunizaje forzoso.

El plan original era que usted y sus compañeros de tripulación se encontraran con la nave principal a unos 200 kilómetros más adelante en la superficie clara de la luna, pero el alunizaje abrupto le ha arruinado la nave y le ha destruido todo el equipo a bordo, excepto los 15 artículos mencionados en la lista que aparece a continuación.

Para poder sobrevivir usted y sus compañeros tienen que llegar a la nave principal, para esto, deben escoger los artículos más importantes para su viaje de 200 kilómetros.

Su tarea ahora es enumerar estos artículos en orden de importancia para sobrevivir en la luna. Anote un número 1 al lado del artículo más importante, un número 2 al lado del segundo en importancia, y así sucesivamente hasta llegar al número 15, el menos importante.

### TIENE 10 MINUTOS PARA HACER EL EJERCICIO INDIVIDUALMENTE

PRIORIDAD	ARTICULO
	Caja de fósforos
	Alimento concentrado
	Cincuenta pies de cuerda de nilón
	Seda de paracaídas
	Unidad para generar calefacción por medio de luz solar
	Dos pistolas calibre 45
	Una caja de leche en polvo
	Dos tanques de oxígeno de 100 libras cada uno
	Mapa estelar (de las constelaciones de la luna)
	Una balsa que se infla automáticamente
	Una brújula magnética
	Cinco galones de agua
	Luz de bengala para señales
	Equipo de primeros auxilios con agujas para inyecciones
	Radio solar FM y transmisor



## INSTRUCCIONES PARA TOMAR DECISIONES DE GRUPO

El rango que se le asigne a cada artículo debe hacerse por consenso.

El consenso es el proceso de tomar una decisión usando todos los recursos disponibles y resolviendo las diferencias en forma creativa. Consenso no implica que todos estén de acuerdo sino que todos participen. Lograr un consenso es difícil, así que el ordenamiento de los artículos no siempre tendrá el apoyo completo de todos los miembros del grupo.

La unanimidad no es el objetivo de este ejercicio, rara vez se puede alcanzar. Pero cada uno debe aceptar el ordenamiento asignado por el grupo, basándose en la lógica o que sea factible. Cuando todos los miembros del grupo piensen en esta forma, entonces habrán logrado un consenso tal y como se define aquí.

Una decisión tomada así se podrá plantear como la decisión del grupo. Esto quiere decir que una persona puede obstaculizar el proceso si él o ella lo consideran necesario ; al mismo tiempo, él o ella deben adoptar esta posición sólo en el mejor interés de reciprocidad.

### PAUTAS PARA LLEGAR A UN CONSENSO.

1. **Evite argumentar a favor de su propio ordenamiento.** Exponga su posición tan clara y lógicamente como sea posible, pero escuche los comentarios de los otros miembros y considérelos cuidadosamente antes de insistir en su punto.
2. **No suponga que alguien tiene que ganar y otro tiene que perder** cuando la discusión se estanque. En lugar de esto, adopte otra alternativa que sea casi igual de aceptable.
3. **No cambie de posición sólo para evitar diferencias y llegar a acuerdos.** Sospeche si el acuerdo llega muy rápida y fácilmente. Explore las razones por las cuales están de acuerdo y asegúrese de que todos acepten la solución por haber tenido razones parecidas. Ceda sólo ante ideas que tengan una base objetiva lógica.
4. **Evite técnicas de reducir el conflicto,** tales como la elección por medio del voto, promedios, lanzamiento de monedas o convenios. Cuando un miembro del grupo finalmente llegue a un acuerdo con los demás, no se sienta que a él o ella se le deba premiar cediendo más tarde a una posición que él o ella adopte.
5. **Las diferencias de opinión son naturales y son de esperar.** Procúrelas y trate de incluir a todos en el proceso de tomar decisiones. Los desacuerdos pueden ayudar a las decisiones del grupo porque con una diversidad de opiniones e información existen más posibilidades de que el grupo encuentre más soluciones adecuadas.

**El uso de destrezas y técnicas para mantener un ambiente de aprendizaje en grupo.**

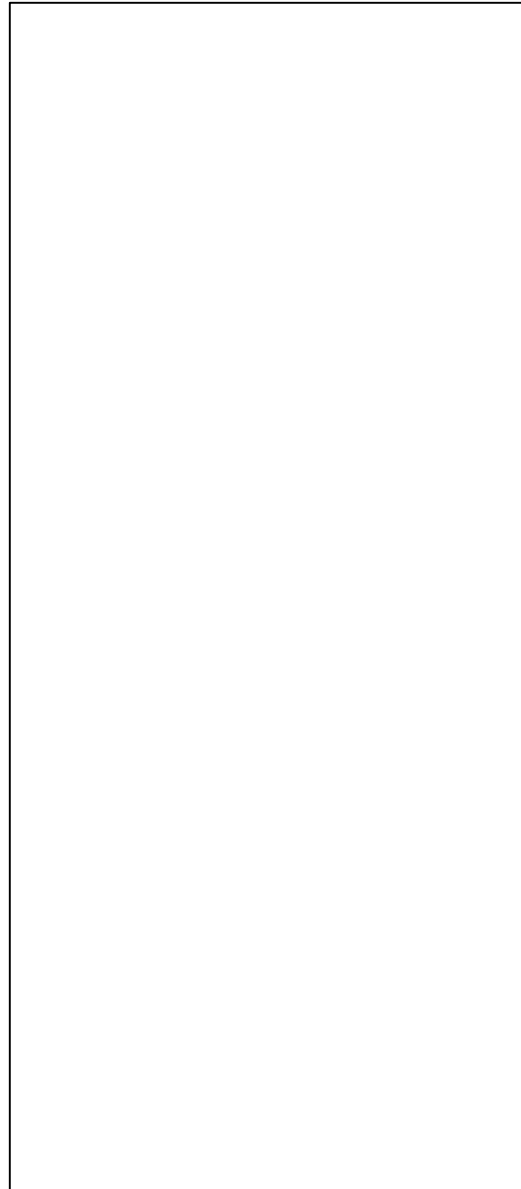
Mientras usted contribuye al proceso de toma de decisiones demuestre o modele destrezas y técnicas que mantengan un ambiente de aprendizaje en grupo.

Los observadores notarán el uso que usted le dé a estas técnicas y éstos le proveerán retroalimentación luego de terminar el ejercicio.

Las técnicas para mantener un ambiente de aprendizaje de grupo son las siguientes :

**OBSERVACIONES**

1. **El comienzo** : fijar tareas o metas ; definir el problema, sugerir ideas alternas para la consideración de todos.
2. **Buscar información u opiniones** : ofrecer datos o ideas, proveer información pertinente, pedir sugerencias e ideas.
3. **Dar información u opiniones** : ofrecer datos e ideas, proveer información pertinente, expresar creencias, proveer sugerencias.
4. **Aclarar y elaborar** : interpretar o reflexionar sobre ideas o sugerencias, aclarar la confusión, indicar alternativas y asuntos ante el grupo, dar ejemplos.
5. **Resumir** : agrupar ideas relacionadas, reafirmar sugerencias luego de que el grupo las haya discutido.



6. **Comprobar el consenso** : para comprobar si el grupo se acerca a una conclusión, verificar con el grupo para ver el grado de acuerdo que se ha logrado.
7. **Alentar** : ser amigable, afectivo y sensible con los demás. Aceptar a los demás dándoles la oportunidad de ser reconocidos.
8. **Expresar los sentimientos del grupo** : percibir sentimientos, estados de ánimo y relaciones dentro del grupo ; compartir nuestros sentimientos con otros miembros del grupo.
9. **Armonizar** : tratar de reconciliar desacuerdos, disminuir las tensiones y “calmar la tempestad” animando a los participantes a explorar sus diferencias.
10. **Llegar a acuerdos** : ofrecer alterar las ideas o posiciones propias. Admitir los errores, autodisciplinarse para así poder mantener la coherencia del grupo.
11. **Velar por el tráfico verbal** : asegurarse que otros tengan la oportunidad de hablar, mantener la discusión entre el grupo entero y no entre dos o tres personas nada más.
12. **Fijar normas** : establecer patrones que le faciliten al grupo realizar su tarea ; aplicar estándares en la evaluación, la producción y el funcionamiento del grupo.





<b>La definición del problema se hace :</b>	Minimizando las diferencias	Conforme a las necesidades de todo el grupo	Según los beneficios y pérdidas para cada parte del grupo
<b>El papel que juega la diferencia se entiende como :</b>	Destructivo	Puede ser un insumo útil	Es bueno cuando se gana, malo si se pierde
<b>Piensa que los demás participantes son :</b>	Adaptadores	Colaboradores	Adversarios
<b>Pensamientos típicos :</b>	<p>Hay que retirarse cuando a uno lo atacan.</p> <p>Debe evitarse el conflicto.</p> <p>Hay que controlar la lengua</p>	<p>Hay que confrontar las diferencias.</p> <p>Hay que ser justo y franco.</p> <p>Hay que decidir por razonamiento y no por la fuerza.</p>	<p>Hay que presionar cuando se tiene la ventaja.</p> <p>Hay que buscar llegar un acuerdo si no hay ventaja.</p> <p>Busque maximizar su parte</p>
<b>Refranes típicos :</b>	La amabilidad y la cortesía lo pueden todo	Hablando se entiende la gente	Trato a los demás como me tratan.

## LOS GRUPOS QUE APACIGUAN Y EVITAN

Los grupos que tienden a apaciguar y evitar están más interesados en mantener la armonía y el acuerdo, que en confrontar las diferencias de opinión que surgen en el grupo sobre el problema o la posible solución.

Estos grupos tienden a considerar la función de una diferencia de la siguiente manera:

Los miembros suponen que el conflicto es destructivo pues valoran mucho ser miembro del grupo, evitan enfrentarse a sus diferencias por temor a que el conflicto que resulte divida al grupo para siempre.

Suponen esto posiblemente porque tienen poca confianza en su habilidad para razonar o persuadir a los demás o porque suponen que el grupo no es capaz de manejar asuntos conflictivos.

El grupo prefiere mantener las cosas como están.

Debido a esto desarrollan el siguiente comportamiento:

- Vuelven a definir los problemas que confrontan para minimizar el desacuerdo, evitan el conflicto.
- Sin embargo, es posible que expresen en privado los desacuerdos o críticas sobre la forma en que el grupo trabaja. Las reuniones se llevan a cabo a la ligera y con mucha cortesía. Sin embargo un observador sensible puede percibir que el lenguaje no verbal contradice al verbal.

Los resultados de estos grupos son:

- Tratan de mantener la situación como está y continúan apaciguando y evitando las diferencias. Aunque el asunto sea importante para algunos es muy difícil romper el patrón de apaciguar y evitar.
- Produce frustración, principalmente a los que tienen intenciones de cambiar o mejorar la situación del grupo.

## LOS GRUPOS QUE CONFRONTAN Y RESUELVEN

Los miembros del grupo trabajan suponiendo que las diferencias y desacuerdos son saludables si se manejan de forma que la solución beneficie al grupo entero.

Creer que la solución será más satisfactoria si cada miembro es sincero sobre sus necesidades y objetivos y sobre las diferencias que causen en el conflicto.

Expresar las diferencias individuales ayuda a aclarar las metas e intereses del grupo y facilita encontrar soluciones originales. Si se exploran estas diferencias entre los individuos, éstos podrán encontrar áreas de interés común en los demás.

Los miembros buscan maneras de aumentar la recompensa final para que todos en el grupo puedan “ganar”. Tratan de buscar maneras de ayudarse mutuamente.

Dadas las creencias y suposiciones anteriores, los grupos que confrontan y resuelven los problemas generalmente funcionan de la siguiente manera:

- Cada individuo contribuye para lograr una tarea o realizar una meta.
- Se le da importancia a resolver un problema, y no simplemente a acomodar los distintos puntos de vista.
- Los miembros del grupo se concentran en las necesidades y objetivos del grupo entero.
- La confrontación, sinceridad y razonamientos se estimulan en el grupo.

El estilo de confrontar y resolver es arriesgado y requiere que los participantes desafíen los valores y supuestos propios y de los demás, y que compartan honestamente sus críticas e inquietudes personales. La confianza y la integridad son ingredientes esenciales para una confrontación y un ambiente efectivos en la solución de un problema.

En estos grupos los principales resultados son:

- Se maximizan los recursos del grupo
- Llegan a una solución rigurosa, sincera y lógica.

## LOS GRUPOS QUE REGATEAN Y FORCEJEAN

Estos grupos funcionan de la siguiente manera:

- Consideran la toma de decisiones como una situación de victoria o derrota en la cual es mejor ganar que perder.
- El grupo justifica imponer el punto de vista de un individuo en particular sin considerar el mérito de las demás opiniones; justifican también presionar cuando se tiene ventaja y llegar a un acuerdo cuando no se tiene ventaja. Esconder información es importante y averiguar datos que el “enemigo” pueda estar escondiendo.
- Se considera el conflicto inevitable, necesario o deseable.
- La mayoría de las decisiones se toman mediante una serie de compromisos e intercambios, o mediante el forcejeo de un asunto por las partes con poder. Los participantes asumen lo peor sobre los demás y cada uno trata de maximizar su recompensa.
- Tiende a concentrarse la atención en cómo dividir los recursos limitados, y asean estos fondos para un presupuesto, personas, equipo, provisiones, o intangibles como prestigio y fama.

Los resultados de regatear y forcejear para resolver un problema no son favorables ni efectivos:

- La mayor parte de los miembros se sienten inadecuados y sin poder.
- Los niveles de confianza y de sentido de compromiso tienden a ser bajos.
- Como consecuencia, el desarrollo de grupo sufre y sus miembros no llegan a alcanzar la etapa de productividad máxima.



**SOLUCION AL EJERCICIO DE LA NASA**  
**(SOLO PARA USO DEL INSTRUCTOR)**

ARTICULOS	RAZONAMIENTO	ORDEN NASA	ORDEN GRUPO	ERROR	
				YO	GRUPO
Caja de fósforos	En la luna no hay oxígeno para mantener la llama, no tiene ningún valor	<b>15</b>			
Alimento concentrado	Manera eficiente de suplir la energía requerida	<b>4</b>			
Cincuenta pies de soga de nilón	Útil para escalar rocas, para atar heridas	<b>6</b>			
Seda de paracaídas	Protección de los rayos solares	<b>8</b>			
Unidad para generar calefacción por medio de energía solar	No se necesita excepto en el área oscura	<b>13</b>			
Una caja de leche en polvo	Duplicación del alimento concentrado pero pesa más	<b>12</b>			
Dos pistolas calibre 45	Modo posible para autoimpulsión	<b>11</b>			
Dos tanques de oxígeno de 100 libras cada uno	Lo que más se necesita para sobrevivir	<b>1</b>			
Mapa estelar (de las constelaciones de la luna)	Método principal de navegación	<b>3</b>			
Una balsa que se infla automáticamente	La botella de monóxido de carbono de la balsa se puede usar para impulsión	<b>9</b>			
Una brújula magnética	No tiene valor para navegar, el campo magnético de la luna no está polarizado	<b>14</b>			
Cinco galones de agua	Sustituye la tremenda pérdida de agua en el área de luz	<b>2</b>			
Luz de bengala para señales	Señal de auxilio cuando la nave principal se descubra	<b>10</b>			
Equipo de primeros auxilios con jeringas para inyecciones	Agujas para vitaminas, las medicinas se suministran por agujeros especiales de los trajes	<b>7</b>			
Radio solar FM y transmisor	Para comunicarse con la nave principal. El FM requiere una transmisión de ondas en línea recta y a corta distancia	<b>5</b>			
<b>TOTAL</b>					

### 3. ELEMENTOS DE LA LABOR DEL INSTRUCTOR

---

Son cinco los elementos que intervienen en la labor del instructor.

**PARTICIPANTE  
INSTRUCTOR  
OBJETIVO  
TEMA  
METODO**

Podríamos decir que el proceso de enseñanza-aprendizaje procura responder a las cinco preguntas fundamentales siguientes, estableciendo normas operativas eficaces.

No.	Antes se preguntaba	Ahora se dice	Elemento
1.	A quién se enseña?	Quién aprende?	PARTICIPANTE
2.	Quién enseña?	Con quién se aprende?	INSTRUCTOR
3.	Para qué se enseña?	Para qué se aprende?	OBJETIVO
4.	Qué se enseña	Qué se aprende?	TEMA
5.	Cómo se enseña?	Cómo se aprende?	METODO

Hemos de considerar dos binomios fundamentales:

- Primero, el binomio humano, constituido por la personalidad del instructor y los participantes en interacción activa y fecunda.
- Segundo, el binomio cultural, formado por la materia y el método al servicio de los agentes del binomio humano en función de los objetivos que éstos se proponen.

Para que el participante pueda captar la imagen perfecta del contenido o tema que se quiere que aprenda, es necesario que el instructor posea también una imagen perfecta del tema y sepa cómo enseñarlo con ayuda de unos medios adecuados. Si el participante es el idóneo para recibir esa formación, es decir, si su nivel es también el adecuado, la imagen que recibirá será la misma que el instructor está percibiendo, y por tanto el aprendizaje será perfecto.

Podemos representar gráficamente este fenómeno mediante un cuadrado; en los vértices se encuentran los cuatro factores mencionados.

Vemos que para que la imagen captada por el participante sea perfecta, es necesario que los ángulos sean rectos y la figura sea, por consiguiente, un cuadrado.

Pero no es suficiente CREER que tanto el INSTRUCTOR, como los MEDIOS y el PARTICIPANTE, son los adecuados. Es necesario comprobar que el aprendizaje ha sido correcto, y verificar QUE es lo que el participante ha aprendido. Se suele emplear la expresión FEEDBACK, cuya traducción literal es RETROALIMENTACION, pero que en este caso llamaremos COMPROBACION.

La COMPROBACION es necesaria porque el Instructor no debe pensar solamente en LO QUE HA “ENSEÑADO”, sino en lo que el PARTICIPANTE HA APRENDIDO.

Una vez comprobado lo que éste aprendió, podemos deducir lo que todavía le queda por aprender, o donde se encuentran las fallas, que puede estar en el INSTRUCTOR, en los MEDIOS, o en el mismo PARTICIPANTE.

Se puede representar gráficamente lo que ocurre cuando uno de los tres factores mencionados no son los exigidos para que se realice un buen aprendizaje.

#### EL INSTRUCTOR NO ES EL ADECUADO

Supongamos que el INSTRUCTOR no es el adecuado; el ángulo no es de  $90^\circ$ . Si la “deformación” del instructor corresponde a un ángulo de  $100^\circ$ , suponiendo que los medios sean los correctos y el participante también, éste percibirá una imagen del tema totalmente deformada, como se aprecia en la figura siguiente:

En este caso, si se realiza la COMPROBACION, se verá cual es el grado de deformación y se podrá aplicar los remedios pertinentes.

#### LOS MEDIOS NO SON LOS ADECUADOS

Supongamos un segundo caso, en el que el Instructor y el trabajador son los adecuados, pero los medios que utiliza no lo son.

El ángulo en el vértice de los MEDIOS no es de  $90^\circ$  sino de  $110^\circ$ .  
La imagen que el trabajador percibe está deformada.

En este caso, si el instructor comprueba lo que el trabajador ha percibido, puede determinar el grado de deformación, analizar las fallas que se han producido y aplicar el remedio correspondiente.

## EL PARTICIPANTE NO ES EL IDONEO

Puede suceder también que aunque el instructor y los medios sean correctos; si el participante no lo es, la imagen recibida por éste, será deformada y el aprendizaje habrá sido un fracaso.

En este último caso también es necesario que el instructor haga la comprobación de lo que el trabajador ha captado de todo lo que el instructor ha tratado de enseñarle.

Vemos pues que en toda enseñanza, LO MAS IMPORTANTE no es lo que se enseña, sino LO QUE SE APRENDE.

## 4. Principios del proceso de enseñanza-aprendizaje

---

El ambiente y la dinámica de los procesos educativos óptimos se fundamentan en los principios de:

- **Horizontalidad**
- **Participación**
- **Apropiación**

Estos principios definen las características de la relación que se establece entre los que facilitan el aprendizaje y quienes lo realizan, así como de los efectos o resultados de éste.

La presencia o ausencia de estos principios facilita o dificulta el desarrollo de las posibilidades reflexivas, críticas, creadoras de los participantes y, sobre todo, de compromiso con las propias metas de desenvolvimiento, es decir, que condicionan las consecuencias del proceso educativo.

### a. **Horizontalidad**

Horizontalidad es una relación entre personas que comparten actitudes, responsabilidades y compromiso hacia el logro de resultados .

En la relación de aprendizaje la horizontalidad se da por el hecho de que tanto el facilitador como el que realiza el proceso de aprendizaje poseen condiciones cualitativas similares como la adultez y la experiencia vital, aunque no posean condiciones similares en cuanto al tipo y nivel de conocimientos, habilidades y destrezas.

La adultez , principal condición en común, se considera como una etapa de integración biológica, psicológica, social y ergológica. Es el momento de alcanzar la plenitud vital, pues se da la capacidad de procrear, participar en el trabajo productivo y asumir la libertad y las responsabilidades propias de la vida social; es decir, se posibilita aún más la condición de toma de decisiones consciente y voluntariamente.

Desde esta perspectiva, los rasgos más relevantes del adulto son :

- **Autoconciencia**
- **Capacidad de orientar los pensamientos, sentimientos, voluntad y actos.**
- **Rol social, asume responsabilidades, toma decisiones sociales y económicas.**
- **Función productiva y de aporte a la sociedad.**
- **Mayor prevalencia de la inteligencia sobre las reacciones instintivo-emotivas.**
- **Interpretación de la realidad propia del contexto.**

Independientemente del contexto espacial o temporal, cuando el adulto participa en procesos de aprendizaje, capta con rapidez si la pedagogía es rígida y no responde a sus características y necesidades.

Junto con las condiciones biológicas y psicológicas del adulto, las experiencias y conocimientos adquiridos son su marco de referencia para interpretar la realidad y tomar decisiones.

Al respecto, es relevante tomar en cuenta que posiblemente algunos de los adultos con los cuales trabajamos han tenido experiencias vitales o educativas previas que posibilitan o limitan su desenvolvimiento, que promueven actitudes y hábitos de independencia o de dependencia.

El proceso de educación de adultos (y de niños) se fundamenta, no sólo en la dotación de conocimientos e instrumentos, sino también en el estímulo para generar actitudes y comportamientos de búsqueda, aprendizaje, autonomía y desenvolvimiento sin fin.

Entre quienes participan en procesos de capacitación encontramos comúnmente personas que son adultos desde el punto de vista bio-psicológico, pero que tienen limitaciones para la relación sico-social; posiblemente su medio no les ha brindado oportunidades y estímulos necesarios para desenvolver su adultez potencial.

Los procesos vitales o educativos previos pueden haber generado el autoconcepto de que no puede aprender, que se es inferior o que no hay control sobre las condiciones de la vida, lo cual tiene como resultado valores, actitudes y comportamientos que bloquean las potencialidades de desarrollo. Sin embargo, esas actitudes y patrones de comportamiento pueden ser disminuidos o superados en el proceso educativo actual.

Respecto al cambio de actitudes y comportamientos es relevante tomar en cuenta que el adulto tiene la desventaja de que estos se han fijado y reforzado durante un tiempo considerable, hasta ser incorporados como parte de su forma de ser. Sin embargo, generalmente el adulto tiene más puntos de referencia en cuanto a conocimientos, habilidades y experiencias, así como mayor capacidad de manejo de su conciencia y su voluntad.

Los conocimientos y habilidades constituyen insumos básicos para construir y desenvolver otros.

La experiencia puede conformar un patrón de comportamiento orientado a prever y construir el futuro social y laboralmente.

La conciencia como capacidad de darse cuenta de sí y de su entorno, la cual puede ser ampliada; y la voluntad como la capacidad de decidir y actuar en la dirección que se defina como correcta, asumiendo procesos, compromisos, responsabilidades y riesgos.

Las características de adultez y experiencia indican que los procesos educativos se deben organizar y realizar en función de las necesidades e intereses propios de esa etapa vital.

Todos los factores mencionados constituyen los puntos de referencia vital, social y laboral en los que se fundamenta la relación horizontal y el método de aprendizaje con los adultos.

Esta perspectiva implica que el facilitador o instructor no asume el rol de poseedor de la verdad o el conocimiento, el cual es transferido a recipientes vacíos, sino que genera una dinámica de aprendizaje en la cual se integra su experiencia y conocimientos con los de los participantes.

La relación horizontal está orientada tanto a la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades, como a la aplicación de instrumentos a situaciones específicas y al desenvolvimiento de actitudes de interpretación continua de la realidad interna y externa de las personas y de empresas, creatividad, innovación y autonomía.

## **b. Participación**

Participación es intervenir en el análisis, la toma de decisiones o actuar en conjunto.

La relación de participación parte de darse cuenta o de sentir la pertenencia a un sistema o contexto, participar es compartir algo, dar y recibir, involucrarse en una actividad o proyecto en común. Puede ser la revisión de metas y la reprogramación, la búsqueda de motivaciones, actitudes y relaciones, compartir valores o liderazgo, aportar, dialogar, construir algo en equipo.

Dadas las características del adulto, su rol en el proceso de aprendizaje va más allá de ser un receptor repetidor de conocimientos. Su participación conlleva el análisis de toda situación que se relacione o afecte su situación vital, tanto interior como de contexto.

Por esta condición, el proceso de aprendizaje debe caracterizarse por el estímulo de la actitud analítica y la interacción grupal destinada a la elaboración de soluciones constructivas y efectivas.

El proceso participativo estimula el razonamiento, el análisis de ideas, el mejoramiento o reformulación de planes, propuestas o soluciones, así como la aceptación o el rechazo de hipótesis de manera argumentada.

La participación productiva no es ser seguidor de una corriente o tendencia grupal, como actitud implica un proceso crítico según el cual no cabe ninguna adopción o imposición de conocimientos, interpretaciones, proyecciones, métodos o procedimientos, sin haber razonado.

En el proceso educativo con adultos la participación no sólo es una condición necesaria para generar un ambiente de aprendizaje efectivo, sino que es la manera de estimular el desarrollo de actitudes de responsabilidad y compromiso con los asuntos tratados, la valoración de otros puntos de vista, apertura al aprendizaje, innovación, desarrollo personal e intervención para cambiar la realidad personal y contextual.

Sin embargo, es notable que un porcentaje significativo de quienes desempeñan la función de instructor o facilitador, sigue utilizando métodos poco adecuados y efectivos, en los cuales se limita la comunicación verbal, el diálogo, la retroalimentación, el intercambio de experiencias y el enriquecimiento mutuo.

Al respecto es relevante tomar en cuenta que normalmente los adultos participantes en procesos de aprendizaje, específicamente los microempresarios, tienen antecedentes de contacto con la realidad de los negocios, en algunos casos con mucha mayor cercanía que el experto o el profesor.

Los orígenes de las formas metodológicas magistrales y memorísticas de enseñanza-aprendizaje pueden ser muy variados: puede ser una repetición de las formas de enseñanza con las cuales aprendieron los instructores, puede ser que los instructores sean muy buenos profesionales en sus campos, pero que tengan algunos puntos ciegos para diseñar y ejecutar el proceso de enseñanza-aprendizaje, o simplemente por disminuir costos, debido a que diseñar y preparar actividades de educación de adultos, generalmente requiere del desarrollo de habilidades, de más tiempo, imaginación y esfuerzo.

Sin embargo, cualquier inversión (innovación metodológica) en este aspecto, tiene mayores posibilidades de éxito en términos de la fijación y de aplicación en las situaciones de la vida cotidiana.

Proseguir con el concepto pedagógico de transferencia de conocimientos es ignorar la realidad de los participantes.



### **C. Apropiación**

Apropiación es la noción de los participantes y los facilitadores de que los asuntos tratados en el proceso de enseñanza-aprendizaje son parte de su vida, son propios e inciden en sus condiciones actuales y futuras como insumos para la toma de decisiones.

La apropiación es parte del enfoque metodológico de la educación de adultos y, a la vez, es la consecuencia del mismo; en este sentido es un criterio de evaluación de la efectividad del proceso educativo.

Si los asuntos propuestos y tratados en el proceso de enseñanza-aprendizaje responden a necesidades reales y sentidas de los participantes, y estos los asumen como propios y los integran en su vida como herramientas de crecimiento y transformación, entonces el método educativo fue efectivo.

Si los asuntos tratados son valorados por el instructor como muy relevantes, pero no son percibidos por los participantes como respuestas a sus necesidades reales, no se generará el nivel adecuado de atención, captación, entendimiento y comprensión, y mucho menos de incorporación en las actividades productivas cotidianas.

En este sentido la apropiación es un proceso de integración del aprendizaje en la vida cotidiana, lo cual se fundamenta en el método de enseñanza horizontal y participativo.

Los temas y casos que se utilizan, aunque sean ficticios, deben ser representativos de situaciones reales que viven o vivirán los participantes y se deben enriquecer con la experiencia de éstos y las propuestas de solución que elaboran con los insumos aportados por ellos mismos y el instructor.

## 5. CONDICIONES QUE INFLUYEN SOBRE EL APRENDIZAJE

---

Algunas personas se excusan de aprender algo, dando como motivo que la materia no es de su agrado. Es obligación de quien instruye estimular a los participantes demostrándoles su propio interés, lo que los moverá a aprender.

Si el instructor no se siente dispuesto a enseñar, o los participantes no están interesados en aprender, es lógico que exista una situación contraria a la eficacia de la enseñanza. En cambio si están interesados en lo que están realizando, el aprovechamiento será efectivo, aun cuando falten los elementos de trabajo y aunque las condiciones no sean favorables.

A continuación se plantean por grupos las condiciones psicológicas y físicas que actúan en favor o en contra del aprendizaje.

### FACTORES QUE FACILITAN EL APRENDIZAJE

1. El orgullo y la satisfacción que se siente al realizar determinado trabajo, mueven a aprender y a poner todo empeño en hacerlo bien. Este sentimiento se origina en el respeto que nos merece el trabajo que hacemos y en la realización de la importancia que el encierra.

También pueden originarse estos sentimientos en la satisfacción que se deriva de un trabajo realizado con éxito, estimulándonos a alcanzar objetivos de mayor importancia. Si el jefe elogia nuestra labor nos sentiremos satisfechos de ello y trataremos de mantener nuestro prestigio en los futuros trabajos. Al igual podemos decir del instructor.

2. La curiosidad crea el interés de saber una cosa o cómo encontrar la solución de determinados problemas o dificultades. Cualquier aprendiz que tenga interés en asuntos de mecánica se mostrará ansioso de conocer cómo funciona una máquina.
3. La satisfacción de pertenecer a un grupo selecto estimula el aprendizaje. Del mismo modo, el participante tratará de aprender más y mejor, según sea el respeto por su instructor, mostrando deseos de tener su aprecio y consideración personal.
4. La buena salud y las buenas condiciones de trabajo promueven sentimientos que favorecen al aprendizaje. La luminosidad, la temperatura, la disposición de equipo, materiales del puesto de trabajo y de la sala de estudios contribuyen en gran parte al éxito de la enseñanza.

## FACTORES QUE DIFICULTAN EL APENDIZAJE

1. **Aburrimiento** .La tarea encomendada a los participantes o la presentación del instructor puede ser demasiado fácil o demasiado difícil; como así también el facilitador puede haber olvidado o fracasado en el intento de motivar a los participantes, mantener su atención u obtener su participación. Puede deberse también a largas horas de clase, períodos inactivos o trabajos monótonos. Todos hacen decaer el interés y el entusiasmo por aprender.
2. **Miedo**. El adulto por lo general tiene miedo al fracaso, al ridículo o a ser herido en sus sentimientos, estos son bloques comunes para el aprendizaje. Por tal razón debe el instructor asegurarse de que el estudiante adulto de cada sesión de trabajo derive una nueva experiencia, un nuevo concepto, es decir, tenga conciencia del éxito de su esfuerzo.
3. **La inferioridad** que se manifiesta por un aprendizaje lento con respecto a los otros participantes; un sentimiento de menor inteligencia.
4. **Las preocupaciones**, sobre asuntos familiares, económicos, salud, de trabajo, quitan la concentración mental que demanda el estudio o el trabajo.
5. **La salud**, una mala salud personal perjudica el aprendizaje.
6. **El ambiente de trabajo**, condiciones inadecuadas del puesto de trabajo, equipo, planta, compañeros de trabajo, oportunidades, etc.
7. **El ambiente de estudio**, nivel de educación de los compañeros sociabilidad, trato, planta física, equipo, etc.
8. **Confusión**, el instructor puede crear confusión al presentar demasiadas ideas o ideas demasiado complejas. También puede confundir a los estudiantes al hacer exposiciones contradictorias y al no coordinar o relacionar debidamente las explicaciones que hace.
9. **Irritación**, puede crear este bloqueo las costumbres y malos hábitos de enseñanza del instructor, las malas relaciones humanas, las frecuentes interrupciones y tardanzas, las ausencias y la falta de metas definidas en la labor.

## CONDICIONES HUMANAS QUE DIFICULTAN LA ENSEÑANZA

Se dan a menudo en todo grupo en proceso de formación, pero para nuestro caso es muy importante por cuanto el acto de la enseñanza se realiza con adultos, en donde las condiciones que se indican se manifiestan con mucha claridad.

**1. FALTA DE MEMORIA PARA RETENER LOS CONOCIMIENTOS**

- a. Olvido en corto tiempo de la teoría o destreza.
- b. Lentitud para entender las explicaciones verbales o escritas o para concentrarse durante el estudio.

**2. FALTA DE HABILIDAD PARA ORGANIZAR Y VALORAR.**

- a. Dificultad de relacionar los conocimientos adquiridos.
- b. Interés en asuntos distintos a los que se tratan en el salón de estudios o en el puesto, lo que distrae su atención.

**3. FALTA DE DEDICACION AL ESTUDIO.**

- a. Incumplimiento en la ejecución de las tareas
- b. Pereza en la realización del trabajo.
- c. Poco tiempo dedicado a dominar los conocimientos y las habilidades básicas.

**4. ACTITUDES DESFAVORABLES**

- a. Desánimo ante pequeños obstáculos.
- b. Vergüenza o timidez de preguntar sobre asuntos que no ha comprendido.
- c. Desconfianza en su habilidad para hacer el trabajo.
- d. Desinterés en su trabajo.
- e. Temor de tomar parte en las discusiones de la clase.
- f. Sienten impaciencia con el ritmo de trabajo o progreso del grupo.
- g. Juzgan que el instructor no sabe la materia.
- h. Mienten al decir que entienden aquello que no conocen.

**5. FALTA DE CLARO ENTENDIMIENTO**

- a. Hacen demasiadas o pocas preguntas.
- b. No comprenden los principios básicos, consecuentemente no pueden aplicarlos a los problemas.
- c. Tiene incapacidad para comprender el vocabulario del instructor porque posee poca preparación cultural.

**6. FALTA DE HABILIDAD**

- a. Les falta capacidad mental para realizar un trabajo.
- b. No tienen control muscular para adquirir ciertas destrezas.
- c. Tienen tendencia de formular criterios erróneos y no admiten su error ni aceptan explicaciones.

## 7. INESTABILIDAD DE TEMPERAMENTO

- a. Se mortifican cuando un trabajo les sale mal.
- b. Se resisten cuando se les critica o censura.

## RECOMENDACIONES

El instructor puede contribuir y ayudarse para superar estos mecanismos de defensa poniendo en práctica los siguientes puntos:

1. Ayudar a los participantes a establecer para sí mismos niveles que razonablemente puedan alcanzar. Muchas personas desean ser mejores que el promedio, pero esto es imposible de lograr por todos porque si no, no existiría el promedio. “Dios debe haber querido mucho al hombre común, cuando hizo tantos de su tipo”. (Lincoln)

El instructor debe ayudar al participante a identificar las áreas en que puede sobresalir y ayudarlos para que comprenda que la satisfacción obtenida por el desempeño sobresaliente en un área, compensa un desempeño término medio en otra.

2. Ayudar a los participantes a que se ayuden a sí mismos. Los participantes tropiezan a veces, se frustran y recurren al instructor pidiendo ayuda.

El instructor debe ser cordial y comprensivo, pero debe orientar al participante de modo tal que éste resuelva la dificultad por sí mismo, lo cual significa ofrecerle una oportunidad de auto-desarrollo.

3. Mantener informados a los participantes, intercambiando con ellos el plan del curso, de modo que sepan lo que se va a hacer y qué es lo que se puede esperar. Viendo el “todo” del curso les será más fácil comprender cada una de sus partes.

4. Estimular a los participantes para que le digan al instructor cómo lo ven en su papel de director del grupo, en que medida les son útiles sus métodos de enseñanza y también en qué medida les pueden ser más útiles para alcanzar los objetivos propuestos.

Finalmente en la capacitación en grupos, es conveniente que el instructor tenga siempre presente que se debe tratar a los participantes de la misma manera en que uno - como adulto - desea ser tratado.

## 6. EL TRIANGULO DE LA ENSEÑANZA

---

Una perspectiva sobre la enseñanza, enfoca tres de los elementos fundamentales que se relacionan entre sí, con el criterio tácito de que el método es el contexto o ambiente en el que se desarrolla el proceso:

**MATERIA:** Es aquello que se quiere transmitir.

**PARTICIPANTE:** Es la persona a la cual se quiere enseñar la materia.

**INSTRUCTOR:** Es la persona encargada de transmitir dicha materia.

Cada uno de estos tres elementos se relacionan con los otros dos, de tal manera que podríamos representarlos por un triángulo en cuyos vértices se encuentran dichos tres elementos.

Así pues la relación que existe entre:

**PARTICIPANTE Y MATERIA:** El participante aprende la materia.

**INSTRUCTOR Y PARTICIPANTE:** El instructor facilita al participante.

**INSTRUCTOR Y MATERIA:** El instructor prepara los contenidos según las necesidades del participante.

Estas relaciones se verifican a través de unas reglas que damos a continuación y que, constituyen los fundamentos de toda enseñanza.

### Requisitos del proceso de enseñanza-aprendizaje

Son reglas que relacionan la materia que hay que enseñar con el participante que debe aprenderlas.

Son requisitos aplicables a todas las personas y a todas las enseñanzas, porque forman parte de cierta manera de ser, común a todos los individuos.

Los seres humanos no son iguales, pero existen características generales comunes a todos; sobre estas características debemos basarnos para aplicar una metodología, aunque el instructor tenga que modificar más o menos ligeramente el sistema, adaptándolo a cada caso particular.

### **1. SOLO SE APRENDE UNA COSA, Y SOLO UNA, A LA VEZ.**

- En efecto, podemos leer a la vez en dos o más libros al mismo tiempo?
- Podemos comprender a la vez a dos personas que nos hablan al mismo tiempo?
- La enseñanza debe hacerse en un encadenamiento natural para que sea satisfecha la finalidad que nos hemos fijado, siempre en relación con todo lo que fue enseñado anteriormente.
- Al principio no tenga en cuenta el tiempo de ejecución.
- Busque primero la calidad, que es fundamental para afirmar el aprendizaje. Posteriormente debe llegarse a una satisfacción óptima en cantidad y calidad.

### **2. PARA APRENDER UNA COSA, HAY QUE COMPRENDERLA**

- Aprendería cualquier cosa que trataran de enseñarle si le hablaran en japonés?
- El instructor debe emplear un lenguaje comprensible para todo el grupo.
- Utilizar los medios más adecuados a la formación básica de los participantes que está instruyendo.
- No debe tratar de “lucirse” personalmente para conseguir que le digan cuánto sabe! Aunque no hayan comprendido una sola palabra.
- Es imposible asimilar una enseñanza si no la hemos comprendido.
- No se debe olvidar que LO MAS IMPORTANTE no es lo que el instructor “enseña” sino LO QUE EL PARTICIPANTE APRENDE.

### **3. LOS NUEVOS CONOCIMIENTOS SE LIGAN A LOS EXISTENTES.**

- Cree usted que un individuo puede aprender a multiplicar si no sabe sumar?
- Cree usted que se le puede enseñar a un participante cómo debe tornearse una pieza, si antes no se le ha enseñado a manejar el torno?
- Un trabajo complicado es el resultado de la combinación de actividades sencillas.
- Cada operación añade un nuevo elemento o factor que ayuda a realizar tareas cada vez más difíciles, aunque correspondan a la misma ocupación o al mismo puesto de trabajo.
- Con las nuevas herramientas o máquinas, se debe aumentar la capacidad del instruido para trabajar con este nuevo equipo.
- No debe realizar trabajos delicados o utilizar un equipo de precisión sin antes haber adquirido y desarrollado los conocimientos y habilidades y el control necesario que le garantice el éxito de su trabajo, con un equipo más sencillo y con unas tareas más simples.

LA ENSEÑANZA ES MAS EFICIENTE PARTIENDO DE LO SIMPLE A LO COMPLEJO

#### 4. SOLO SE APRENDE LO QUE SE QUIERE

- El hombre no es una máquina; tiene voluntad propia que dirige todas sus actividades.
- Si usted no quiere comprar en una tienda, no lo hace. Lo mismo sucede cuando se trata de "comprar" conocimientos.
- La actitud del participante es de una importancia primordial.
- Se puede obligar a un niño a hablar, pero es imposible de obligarlo a pensar.
- Una de las funciones principales del instructor es de despertar en el participante el deseo de aprender.
- Se aprende con mayor eficiencia cuando se siente la necesidad de aprender lo que va a ser enseñado.
- Es necesario que el participante sienta la necesidad de aprender; es necesario que tenga una razón personal de hacer algo.

EL DESEO DE APRENDER ES FUNDAMENTAL PARA EL PROGRESO DEL APRENDIZAJE

#### 5. LAS IMPRESIONES SOLO SE PERCIBEN POR LOS SENTIDOS

- Todo lo que pueda aprender se recibe a través de los sentidos: oído, vista, tacto, olfato y gusto.
- Generalmente los sentidos no actúan aisladamente.
- Cuanto más sentidos se emplean para captar una enseñanza, tanto más rápidamente se asimilará y se retendrá mejor y por más tiempo.

**“OLVIDO LO QUE OIGO,  
RECUERDO LO QUE VEO,  
COMPRENDO LO QUE HAGO”.**

#### 6. SE APRENDE MAS RAPIDO CUANDO LOS RESULTADOS SON INMEDIATOS Y SE OBTIENE SATISFACCION

- Si en la microempresa o en la oficina, usted comienza un trabajo y lo deja a medio hacer, y después otro, y otro, etc. Tiene usted interés en lo que está haciendo?
- Y si tuviera que dar todo un curso usted solo?
- Les gusta oír decir que desarrolla bien su trabajo?
- Las instrucciones deben ser cortas para no cansar o aburrir al instruido.
- El participante debe poder aplicar inmediatamente lo que aprendió y debe hacerlo bien para que el trabajo le produzca una satisfacción.

EL TRABAJO DEBE FORMAR PARTE DE SU VIDA POR LO CUAL DEBE SABER POR QUE Y PARA QUE LO ESTA HACIENDO.



## **7. SE APRENDE SI SE HACE**

- No se puede aprender a nadar o hacer un balance con sólo oír y ver cómo se hace; hay que practicarlo para aprender.
- No se aprende a hacer una contabilidad por más explicaciones que nos den sobre la manera como hay que hacerlo; hemos de practicarlo, forjarla nosotros mismos para poder aprender.
- Comprender un trabajo no significa que ha sido asimilado suficientemente para realizarlo; se debe hacer la práctica adecuada hasta estar seguros de que se es capaz de repetirlo con toda eficacia.
- Se aprende con mayor eficacia haciendo, participando al máximo en las tareas que deben ser aprendidas.

LA PRACTICA ES LA BASE DE TODA ENSEÑANZA

- La mejor manera de aprender una cosa es haciéndola. Aún las tareas más sencillas solo se aprenden haciéndolas.

## **8. CON LA REPETICION SE OBTIENE EL HABITO**

- Cuando caminamos por la calle, no pensamos cómo hemos de mover las piernas, cómo hemos de pisar el suelo. Si lo hiciéramos así caminaríamos más lentamente y nos cansaríamos mucho más.
- Una costurera , no necesita pensar cómo ha de colocar los pies y el cuerpo, ni cómo ha de coger la tela. No lo piensa porque con la práctica, con la repetición, ha adquirido un hábito.
- El instructor debe tener en cuenta que una experiencia que aporta poca o ninguna modificación a las acciones siguientes, no contribuye en nada como valor educacional.
- Un error repetido dos veces indica que la primera vez no produjo ningún aprendizaje efectivo.
- Aprendemos en la medida en que podemos sacar provecho de nuestras experiencias.

LA ENSEÑANZA ES EFICIENTE CON QUIEN HACE ALGO A LA LUZ DE EXPERIENCIAS ANTERIORES.

## **9. CADA PERSONA ES DIFERENTE**

Dentro de la denominación de torno mecánico hay muchas variaciones:

- No todos los microempresarios se manejan de la misma manera.
- El contexto, el mercado, el tamaño, no son los mismos.
- En las personas las diferencias son más pronunciadas.
- No todas las personas se pueden instruir de la misma manera.
- No todas las personas responden igualmente a la misma instrucción.
- La capacidad e inteligencia de todas las personas no es la misma.
- No todas las personas son adecuadas para hacer un determinado trabajo.

- No todas las personas reaccionan igualmente ante una misma situación.

- Aunque consiguiéramos constituir un grado con un mismo nivel de formación, con una misma inteligencia, la actitud de los componentes respecto a la instrucción que recibieran, no sería la misma. Es prácticamente imposible poder unificar las APTITUDES y las ACTITUDES de todos los componentes de un grupo.

Las personas tienen características más o menos particulares según su grado de madurez. En general son:

ACTIVOS:	Sienten una cierta ansiedad por experimentar una idea cualquiera inmediatamente después que se les ha sugerido.
VIGILANTES:	No se les puede engañar fácilmente. No solamente quieren saber COMO se hace, sino también el PORQUE de lo que se les dice y PARA QUE se hace. Tienen, además ideas propias que les parecen buenas y esperan que su punto de vista merezca consideraciones y respetos.
REALISTAS:	Quieren hacer trabajos que tengan un valor real y útil.
IMPRESIONABLES:	Los acontecimientos causan profunda impresión en su ánimo; las malas experiencias pueden ser consideradas como “desgracias”.  Al trabajador hay que hacerle demostraciones y explicaciones sistemáticas y completas sobre COMO trabajar con el equipo y los materiales.  Es el camino de los buenos hábitos.  Se deben utilizar los recursos pedagógicos adecuados a cada individuo de acuerdo con sus habilidades, capacidad de asimilación y demás factores que intervienen en el proceso de formación del trabajador.

EL INSTRUCTOR DEBE TOMAR EN CUENTA NO SOLAMENTE LOS CONOCIMIENTOS BASICOS QUE POSEE EL TRABAJADRO SINO TAMBIEN SU NATURALEZA HUMANA.

### **10. DESCUBRIR LAS COSAS POR SI MISMO.**

- Recorra primero a la observación antes de pasar al razonamiento y a la búsqueda de la explicación.
- No espere que le den el conocimiento elaborado.
- La mayor satisfacción personal es llegar al conocimiento por esfuerzo propio.

Participe del proceso del aprendizaje

## 7. LA MOTIVACION

---

### a. Los tres motivos sociales

El trabajo de equipo se fundamenta en la orientación y motivación de los recursos humanos hacia la acción.

La palabra *motivación* sugiere una actividad energética dirigida hacia una meta determinada.

Detrás de esta conducta energética hay algún tipo de necesidad o deseo.

Los términos “*necesidad*” y “*deseo*” sugieren que algo falta, y que se podría satisfacer llegando a la meta.

El término “deseo” indica sentimientos e impulsos orientados a satisfacer una necesidad. Si se entiende la motivación de esta manera, se podrá ver que surgen dentro de la persona impulsos que hacen que actúe en cierta forma para satisfacer esos impulsos, que llamamos necesidades y deseos.

Los términos relacionados con la motivación se utilizan en el mundo de las empresas para describir el comportamiento y la productividad de los miembros y administradores. El término “motivación” se utiliza con frecuencia para describir cierta productividad y la forma en que un administrador espera que sus empleados se comporten.

Una persona está “motivada” si está haciendo o sobrepasando lo que se espera de ella.

El administrador o gerente premia ese comportamiento con dinero, a cambio de su trabajo.

Las investigaciones que se han llevado a cabo en el campo de la motivación han producido varias teorías acerca de los seres humanos y la motivación

Una de éstas teorías (David Mc Leland, Harvard) incluye los siguientes principios básicos :

- Todo adulto saludable tiene una gran reserva de energía potencial.
- Todo adulto tiene ciertas necesidades o motivos básicos que operan como válvulas o salidas para regular y canalizar el flujo de la energía potencial.

- Aunque los adultos de una misma cultura tendrán motivos o salidas para su energía que sean iguales, habrá una gran diferencia en la disposición o fuerza relativa de esos motivos. Un motivo fuerte puede compararse con una válvula o salida que abre fácilmente y cuya apertura es más grande (debido al mayor uso que se le da). Un motivo débil puede compararse con una válvula que se pega, y que aun cuando está abierta sólo permite que fluya poca energía.
- Las actualizaciones de un motivo, es decir, si fluye o no energía a través de esa salida para producir comportamiento y trabajo útil, depende de la situación específica en que se encuentre la persona.
- En distintas situaciones se despiertan o suscitan motivos diferentes, abriéndose válvulas o salidas de energía distintas. Cada motivo o salida de energía responde a diferentes conjuntos de características de situación.
- Como cada motivo se dirige hacia la satisfacción de necesidades distintas, el tipo de comportamiento que resulta cuando se despierta un motivo es también diferente, según el motivo que sea. Es decir, cada motivo produce un tipo de comportamiento diferente.
- Si se cambian las características de la situación, se actualizan o despiertan diferentes motivos, de manera que la energía produce diferentes y muy particulares formas de comportamiento.
- Todo adulto lleva consigo la energía potencial para actuar de formas distintas. La manera en que se comporta depende de :

La fuerza o disposición de los distintos motivos que tenga y

**Las características de la situación y oportunidad. En gran medida, las características de la situación determinarán cuáles motivos surgen y qué tipo de comportamiento se producirá.**

Todas las personas poseemos varios motivos de fuerzas diferentes ; aquí enfocaremos tres distintas categorías de motivos. Estos tres motivos se llaman los “*motivos sociales*” porque entran en juego en situaciones cotidianas. Los tres motivos sociales son :

- **La necesidad de *Logro***
- **La necesidad de *Afiliación***
- **La necesidad de *Poder***

En este contexto, el comportamiento de una persona depende de la fuerza de su motivación y de la situación en que se encuentra. Este modelo se puede resumir de la siguiente manera :

**Comportamiento = Motivo X Situación**

### **Una persona con una gran necesidad de Logro :**

- Buscará una ejecución superior
- Asumirá la responsabilidad por sus propios actos
- Tratará de lograr más que los otros
- Tiene un criterio interno de excelencia
- Siente insatisfacción
- Procurará regeneración informativa y evaluaciones acerca de sus actos.
- Tomará riesgos moderados (decidirá actuar de manera que se sienta retado pero en forma realista y lograble)
- Intentará obtener logros innovativos y singulares
- Hace planes de largo plazo
- Toma riesgos moderados
- Quiere responsabilidades personales
- Quiere retroalimentación

### **RESULTADOS EN LA VIDA**

- Tiene éxito en empresas, en ventas, trabajos técnicos y de ingeniería, en trabajos creativos que requieran criterios altos, eficiencia, responsabilidad y trabajo independiente.
- La necesidad de logro de una organización o país predicen su crecimiento y desarrollo económico.
- A veces es inefectivo como ayudante o gerente por ser demasiado insistente y coercitivo al insistir en criterios altos.
- Puede ser un poco amoral y utilizar mañas, cree que el fin justifica los medios.
- Es persona tensa, energética, adicta al trabajo y padece de insatisfacción crónica.

### **Una persona con una gran necesidad de Afiliación**

- Preferirá estar con otras personas en lugar de estar solo
- Buscará la seguridad de la afiliación y/o se interesará en dar afiliación
- Establecerá relaciones amistosas cercanas
- Se preocupará por las separaciones
- Tendrá mucha interacción con los demás, incluyendo conversaciones por teléfono, visitas, reuniones
- Se interesará más en los aspectos sociales de su trabajo que en los aspectos relacionados con las tareas.
- Buscará la aceptación de los demás.
- Llevará a cabo sus funciones y tareas mejor cuando pueda trabajar con otras personas en una atmósfera de cooperación.
- Tiene muchas amistadas
- Se mantiene en contacto, envía y recibe muchos mensajes
- Evita estar solo, pertenece a grupos, clubes y organizaciones sociales
- Antepone la gente al trabajo.
- Prefiere a sus amistades como socios más que a los expertos
- Necesita ser simpático, popular, considera la retroalimentación negativa como una falta de aprobación personal.
- Se deprime si se le critica.
- Pide perdón para restaurar relaciones
- Fomenta la armonía y el consuelo en los demás
- Se comunica con los demás en términos de lo que ellos piensan, sienten o aceptan, y no en hechos, lógica o principios.

### Resultados en la vida

- Buen cónyuge, padre o madre (produce niños con un motivo de logro alto).
- Buen ayudante, consultor, terapeuta, integrador.
- Tiene vida larga y tranquila.
- No es tan efectivo como gerente ya que antepone la gente al trabajo y a la organización.
- Parece que tiene favoritos y que hace excepciones a las reglas por ellos.

### Una persona con una gran necesidad de poder:

- Se siente y considera fuerte, logra un impacto e los demás e influye en ellos
- Utiliza el poder para su propio beneficio y/o para lograr algo de beneficio social
- Ejecuta acciones contundentes que afectan a los demás
- Ofrece apoyo y consejos sin que se lo pidan
- Trata de regular y controlar las vidas de otros
- Trata de influir, persuadir o reafirmar su opinión sin tratar de llegar a acuerdos
- Trata de impresionar a los demás
- Sus acciones generan emociones fuertes en los demás, positivas o negativas
- Se preocupa por su reputación o posición
- Estará activa en la política de cualquier organización en la que se encuentre.
- Buscará posiciones de liderato
- Provocará cambios
- Responderá a las estructuras de influencia personal del grupo o de la organización.
- Coleccionará objetos prestigiosos o se hará miembro de organizaciones de prestigio.
- Busca y utiliza información para controlar a los demás.

### Resultados en la vida

- Buen gerente alcanza puestos altos en organizaciones
- Es diestro socialmente, bastante popular, carismático, astuto, tiene éxito en política
- Provoca cambios, reformas, revoluciones y guerras.
- Es tenso, generalmente tiene presión alta y 50% de probabilidades de ataque cardiaco al llegar a los 50 años.



## b. Perfil de motivos sociales

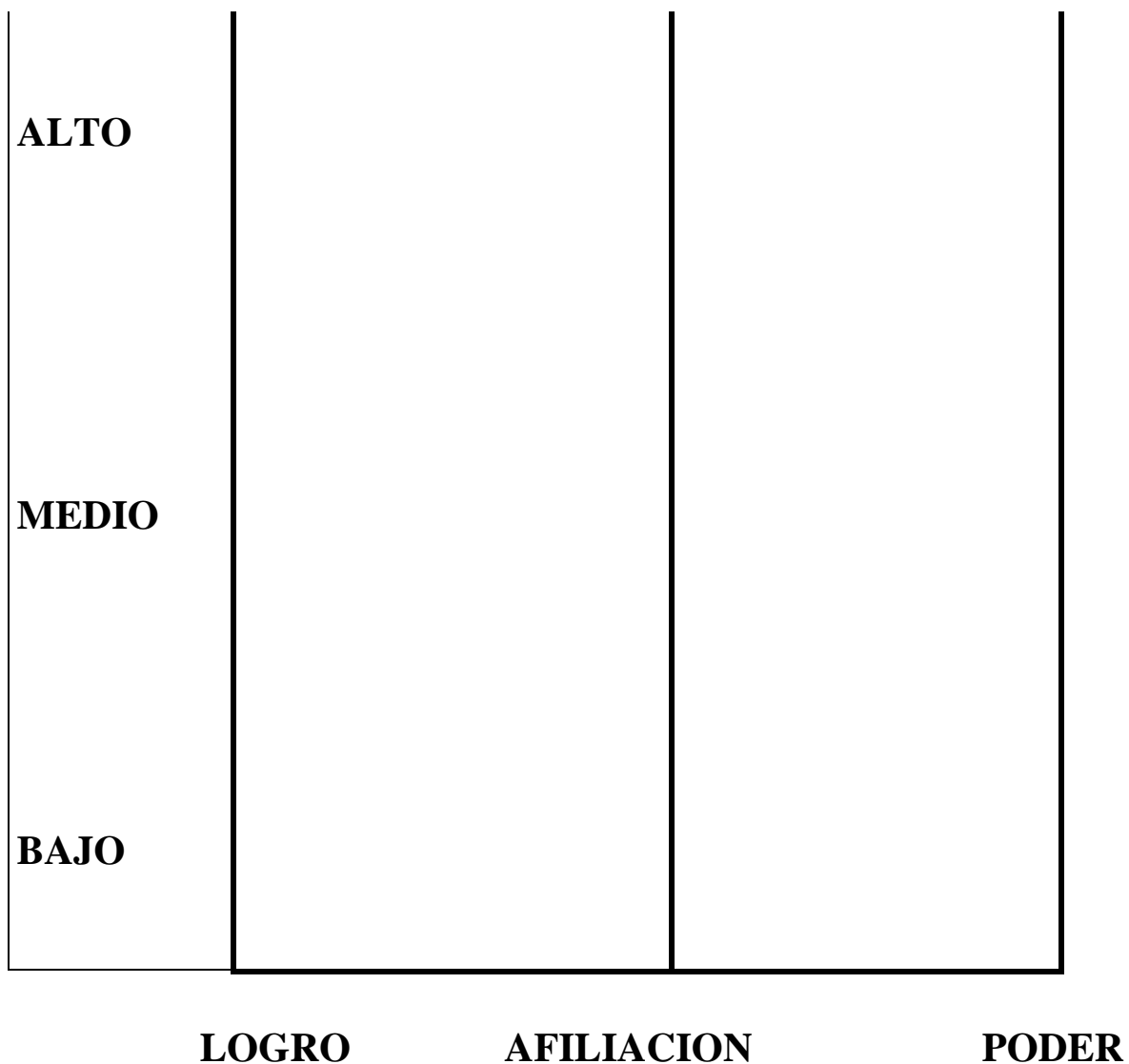
Es posible definir el perfil personal de motivos sociales, para lo cual se utilizan métodos relativamente complejos, que incluyen la elaboración de varios cuentos con base en imágenes.

En este caso sólo haremos un perfil aproximado, tomando como referencia los elementos anteriores sobre cada motivo y el conocimiento propio.

Esto se puede ajustar por medio de la retroalimentación de personas que nos conozcan.

Para los efectos de este ejercicio, lo que interesa primordialmente es la forma del perfil y no el nivel en cada motivo.

Utilice el siguiente gráfico para definir su perfil :



## c. Los estilos motivacionales

A los estilos que cada persona tiene para influir en los demás, se les llama *estilos motivacionales* porque son las diferentes formas en que se *facilita o estimula* que se se manifiesten los motivos de los demás.

Los estilos motivacionales son utilizados especialmente quienes dirigen procesos, tales como los gerentes o coordinadores, así como los facilitadores e instructores y, en general, todas aquellas personas responsables de la dinámica de un grupo.

Al respecto, es relevante notar que todos interactuamos en grupos estructurados o no estructurados en diversos contextos, y que, en la medida que haya interacción, se manifiestan nuestros estilos motivacionales predominantes.

El trabajo de facilitación de procesos de aprendizaje es una situación donde se manifiestan nuestros estilos de manera muy evidente, lo cual incide directamente en la dinámica y los resultados.

Los seis estilos motivacionales que se plantean a continuación, varían de acuerdo a cómo se lleva a cabo la influencia en los demás y de acuerdo con los tipos de trabajo y personas con los cuales estos estilos son más efectivos.

Los seis estilos motivacionales son :

- **Coercitivo**
  
- **Autoritario**
  
- **Marcapasos**
  
- **Entrenador**
  
- **Democrático**
  
- **Afiliativo**

## Los coercitivos :

- Esperan que los miembros del grupo cumplan con sus planes e instrucciones.
- Supervisan a sus miembros del grupo para cerciorarse de que estén cumpliendo con sus tareas.
- Sienten que la disciplina es un aspecto clave en el trabajo de un gerente.
- Responden a las instrucciones de sus jefes.
- No responden a sus miembros del grupo (probablemente no escuchan sus ideas o sugerencias).
- Tienden a percibir una falta de respeto a la autoridad en la organización.
- Tienden a brindarle a sus miembros del grupo retroalimentación negativa y personal.
- Tienden a percibir más situaciones como emergencias potenciales o como crisis que otros líderes o administradores con estilos diferentes.
- Despiertan en los demás actitudes defensivas y motivos de poder.

### Los coercitivos son efectivos en situaciones de :

- Crisis
- Emergencias que requieren soluciones rápidas
- El jefe tiene información o perspectiva que no tienen los miembros del grupo o que no necesitan desarrollar.
- Es necesario seguir un procedimiento exacto.

### Los coercitivos no son efectivos en situaciones de :

- Se espera que los miembros del grupo tomen la iniciativa y/o sean innovadores.
- Ciertos procedimientos especiales son necesarios como resultado de una estructura compleja de organización.
- Se espera que los miembros del grupo resuelvan problemas.

## El autoritario :

- Es decisivo, toma decisiones sin titubear.
- Es firme pero justo.
- Considera la tarea de influenciar a los miembros del grupo como una parte esencial de su trabajo como jefe.
- Informa a los miembros del grupo si su funcionamiento es inadecuado o si ocurre un problema y les comunica cómo mejorar.
- Se preocupa de que el grupo salga bien.
- Toma tiempo para explicarle al miembro del grupo el trasfondo de las decisiones hechas y los programas a ser implementados.
- Estimula el interés propio de los miembros del grupo para minimizar la resistencia a las decisiones o programas a ser implementados.
- Pide el aporte de los miembros del grupo a problemas y decisiones.
- Es pragmático
- Fomenta en sus miembros del grupo cualquier motivo que sea dominante en ellos.

El **autoritario** es efectivo en situaciones en que :

- Se necesitan procedimientos especiales debido a una estructura compleja de organización.
- Puede utilizar cualquier número de destrezas que posea para ejercer influencia.
- Se considere importante la aportación de los miembros del grupo y comunicarles los resultados y las razones de las decisiones.
- La mayor parte de las decisiones se toman aún cuando los empleados no posean la información necesaria o la perspectiva total necesaria para tomar la decisión apropiada.

El **autoritario** no es efectivo en situaciones en que :

- Tiene tanta información sobre los problemas o asuntos como la que tienen sus miembros del grupo.
- La diferencia entre la posición profesional entre el jefe y los miembros del grupo es poca.
- No se requiera tomar muchas decisiones, en comparación con sus miembros del grupo, para facilitar el funcionamiento del grupo.

## El marcapasos :

- Funciona de manera altamente independiente
- Espera que los demás funcionen independientemente
- No cree que los miembros del grupo necesiten ayuda o dirección.
- Su rendimiento como gerente es ejemplo de sus altos criterios de ejecución en cualquier trabajo.
- Atribuye los problemas de rendimiento de los miembros del grupo a la incapacidad de éstos, y no al comportamiento del jefe o los obstáculos del ambiente.
- No está dispuesto a coordinar actividades con sus jefes o colegas.
- Desea que se le delegue más responsabilidades.
- No deja de exponer sus propias opiniones, o de actuar, por consideración al funcionamiento de la organización o de sus miembros del grupo.
- Crea en los miembros del grupo la necesidad de orientación.
- No delega con frecuencia porque percibe muchas situaciones como que él puede manejarlas mejor que sus miembros del grupo.
- Fomenta el motivo de logro de aquellos miembros del grupo que tienen ese motivo en un nivel moderado o alto, y fomenta motivos de logro y de poder en aquellos que miembros del grupo que tienen esos motivos en un nivel moderado o alto.

El **marcapasos** es efectivo en situaciones en que :

- Las distinciones de estatus entre jefe y miembro del grupo son pequeñas.
- Las metas y criterios están claros para todos
- Los miembros del grupo desempeñan sus trabajos independientemente del jefe, con poca coordinación o integración entre ellos.

El **marcapasos** no es efectivo en situaciones en que :

- Los miembros del grupo tienen que desempeñar la mayor parte de las tareas.
- La coordinación o la integración es esencial para realizar una tarea o para la efectividad de la organización.
- Hay problemas de rendimiento con uno o más de los miembros del grupo.
- Los miembros del grupo deben desarrollarse aceleradamente con atención especial del jefe.

## El entrenador :

- Se preocupa por criterios altos de logro.
- Considera su posición de jefe como guía y ayuda a que los miembros del grupo logren esos criterios sin imponerles su punto de vista.
- Cree que los miembros del grupo deben concentrarse en su superación personal y en el logro de metas personales y no en criterios y metas absolutos.
- Pide a sus miembros del grupo que desarrollen planes, soluciones a problemas y alternas para realizar tareas sin expresar sus preferencias personales.
- No considera que ejercer influencia sobre los miembros del grupo sea un aspecto importante del trabajo de un jefe.
- Es menos directivo que otros jefes.
- No toma la iniciativa para fijar criterios de ejecución ni para resolver problemas.
- Despiertan el motivo de logro en sus miembros del grupo si éste es moderado o alto.
- También despiertan los motivos de afiliación y de poder si estos son altos en los miembros del grupo. Probablemente estimulan en el miembro del grupo el motivo de poder si su motivo de logro es bajo.

El **entrenador** es efectivo en situaciones en que :

- Los miembros del grupo tienen acceso a la retroalimentación sobre sus desempeño y rendimiento en el trabajo.
- Los criterios y objetivos de ejecución están claros y todos los entienden.
- La retroalimentación informativa sobre el desempeño de los miembros del grupo se suministra con frecuencia.
- Las metas de la organización se pueden alcanzar aún cuando uno o más de los miembros del grupo no logren sus propias metas.

El **entrenador** no es efectivo en situaciones en que :

- El jefe posee información que no está disponible para los miembros del grupo.
- Los miembros del grupo no tienen la perspectiva amplia necesaria para tomar decisiones relacionadas con el mejoramiento de su desempeño y ejecución.
- El funcionamiento del grupo en la organización depende de que todos los miembros del grupo logren ciertas metas de ejecución.
- La retroalimentación sobre el desempeño y ejecución no se obtiene fácilmente o no se interpreta claramente.
- Hay que tomar decisiones rápidamente sobre las actividades del grupo o de su ejecución.

## El democrático :

- Cree que los miembros del grupo deben tomar las decisiones y controlar las actividades relacionadas con el trabajo.
- Piensa que las decisiones tomarse en consenso.
- Siente que un ambiente de confianza es esencial para la eficiencia y la productividad.
- Considera que la recompensa sirve como motivador adecuado y deseable.
- Da retroalimentación negativa con muy poca frecuencia.
- Realiza muchas reuniones.
- Fomenta la participación en las reuniones mientras él escucha.
- Despiertan cualquier motivo que sea moderado o alto en sus miembros del grupo.

El **democrático** es efectivo en situaciones en que :

- Todos los miembros del grupo funcionan con excelencia.
- Todos los miembros del grupo están bien preparados para llevar a cabo su trabajo.
- Los miembros del grupo tienen tanta información como su jefe sobre decisiones y actividades.
- Las actividades deben ejecutarse por los miembros del grupo con un alto grado de autonomía y ser coordinadas por ellos.

El **democrático** no es efectivo en situaciones en que :

- El jefe tiene acceso a cierta información o perspectiva que no tienen los miembros del grupo.
- Ocurre una crisis o emergencia que requiere una respuesta o decisión inmediata.
- Cada uno de los miembros del grupo no tiene un entendimiento profundo del trabajo que los demás desempeñan.
- Los miembros del grupo deben completar aspectos del trabajo diferentes a las tareas de los demás pero que, al integrarlos, constituyen el cumplimiento de los objetivos del grupo.

## Los afiliativos :

- Consideran la relación con sus miembros del grupo como el aspecto más importante en sus trabajos.
- Sienten que ser estimado por los demás es importante.
- Disfrutan ser amigos de sus colegas y miembros del grupo.
- Creen en la seguridad en el empleo, los beneficios marginales y la comodidad en el local del trabajo son esenciales para mantener felices a los miembros del grupo.
- Tratan de evitar la interacción humana que pueda incomodar a los demás.
- Despiertan el motivo de afiliación e los miembros del grupo que tienen dicho motivo en un nivel alto o moderado. También despiertan los motivos de poder en aquellos miembros del grupo que tienen motivos de afiliación bajos, especialmente cuando hay presiones altas de ejecución.

El **afiliativo** es efectivo en situaciones en que :

- Las tareas a seguir son de rutina ; todos saben lo que se va a hacer y cómo hacerlo y cuando se funciona en un nivel adecuado.
- Es importante que los jefes y los miembros del grupo sean amigos y tengan una relación estrecha.

El **afiliativo** no es efectivo en situaciones en que :

- Las tareas son complejas
- Se requiere que los miembros del grupo tomen iniciativas o sean innovadores.
- El funcionamiento del grupo o de sus miembros no es adecuado.
- Se requiera que tome decisiones y sólo él tenga la información o perspectiva necesaria para tomarlas.



## d. Cuestionario de estilo motivacional

### Instrucciones :

Piense en las situaciones en que usted haya estado en actividades grupales orientadas al logro de objetivos comunes, sea como facilitador, jefe, coordinador o participante. Estos procesos o actividades grupales pueden ser de trabajo, estudio, familia, o en otros contextos y finalidades.

Aquí aparecen 36 pares de afirmaciones, algunas de las cuales describen o se aproximan a su comportamiento en dichas actividades grupales.

Lea cada par de afirmaciones y decida cuál **aplica más** a su forma de ser.

Luego márquela con una X en la casilla que aparece bajo junta a la afirmación.

Es absolutamente necesario que conteste **todas** las preguntas.

En algunos casos será difícil escoger entre algunas de ellas porque le parece que las dos aplican o que ninguna aplica. A pesar de esto, debe hacer una elección en la que se aproxima más a su forma de ser.

- 1. En mi opinión, después de que se establecen las metas, cada persona debe tener la motivación necesaria para realizarlas.

Yo otorgo la responsabilidad a los miembros del grupo, pero si las acciones de la persona no corresponden a ella, entonces se la quito.

---

- 2. Yo le digo a los miembros del grupo que no se preocupen por el trabajo de los demás, pero que se concentren en su propio mejoramiento.

Creo que no es necesario supervisar de cerca a los miembros del grupo cuando ya han participado en discusiones sobre los asuntos de su trabajo.

---

- 3. Tengo altas normas de ejecución y no simpatizo con las personas que no las cumplen.

Cuando el plan de trabajo de un miembro del grupo es inadecuado, lo estimulo a pensar de nuevo y a originar otro plan.

---

- 4. Pienso que los derechos y sentimientos de los miembros del grupo son más importantes que el trabajo inmediato.

Yo recompenso el trabajo bien hecho, y opino que el castigar la mala ejecución no sirve.

---







A	B	C	D	E	F
	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>				
					<input type="checkbox"/>

5. Sugiero varias maneras de hacer las cosas en vez de indicar mi manera preferida.

Opino que los miembros del grupo deben poder sobreponerse a los obstáculos por su cuenta.

---

6. Cuando me describen varias alternativas, no tardo en indicar la manera de proceder que prefiero

Cuanto un miembro del grupo no está de acuerdo conmigo, tengo cuidado de darle mis razones para hacer las cosas a mi manera.

---

7. Opino que disciplinar a los empleados es más dañino que beneficioso

Trato de desarrollar una relación personal con los miembros del grupo porque opino que esto es señal de un buen gerente

---

8. Yo recompensó el trabajo bien hecho, y opino que castigar la mala ejecución no es útil

Cuando un miembro del grupo falla en su ejecución le informo de su fallo de una manera firme y razonable.

---

9. Espero que los miembros del grupo desempeñen los planes que preparo.

Espero que los miembros del grupo deben sobreponerse a los obstáculos por su cuenta.

---

**A    B    C    D    E    F**

						<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>					
		<input type="checkbox"/>				

10. Cuando tomo una decisión, trato de convencer a los miembros del grupo para que la acepten.

Opino que los planes de trabajo deben representar las ideas de los miembros del grupo.

11. En mi opinión las personas se desarrollan mejor cuando tienen la oportunidad de participar

En mi opinión, después de que se establezcan las metas, cada persona debe tener la motivación necesaria para realizarlas.

12. Cuando disciplino a un miembro del grupo soy preciso en informarle lo que ha hecho mal.

Creo que no es necesario supervisar de cerca a los miembros del grupo cuando ya han participado en discusiones sobre los asuntos del trabajo.

13. Pienso que la disciplina estricta es necesaria para llevar a cabo el trabajo.

Insisto en que los miembros del grupo me entreguen informes detallados sobre sus actividades.

14. Opino que un líder popular es mejor que uno que no es popular

Opino que los miembros del grupo no deben desanimarse a causa de los reveses en el trabajo, sino que se deben sobroponer a los obstáculos.

A	B	C	D	E	F
		<input type="checkbox"/>			
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>				

15. Pienso que es el deber de un director alentar el deseo de ejecución en sus miembros del grupo dándoles información evaluativa sobre su trabajo.

Siempre me preocupo por mantener altas normas de ejecución y por alentar a los miembros del grupo para que cumplan con ellas.

16. Estimulo a los miembros del grupo a que se aconsejen mutuamente cuando necesiten ayuda.

En mi opinión las personas se desarrollan mejor cuando tienen la oportunidad de participar.

17. Cuando el plan de un miembro del grupo es inadecuado, lo estimulo a pensar de nuevo y originar otro plan.

Muchas veces doy las órdenes en forma de sugerencia, pero hago muy claro lo que deseo.

18. Pienso que la seguridad en el empleo y beneficios marginales son importantes para la felicidad de los miembros del grupo.

Cuando un plan de trabajo de un miembro del grupo es inadecuado, lo estimulo a pensar de nuevo y originar otro plan.

19. A la larga, despediré a una persona que yo considere imposible de manejar.

No aliento las discusiones que causan conflictos entre los miembros del grupo.

A	B	C	D	E	F
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>

20. Creo que no es necesario supervisar de cerca a los miembros del grupo cuando ya han participado en discusiones en torno a los asuntos de trabajo

Espero que los miembros del grupo desempeñen los planes que preparo.

21. Me interesa más que sigan mi ejemplo que desarrollar relaciones personales con los miembros del grupo.

Pienso que los derechos y sentimientos de los miembros del grupo son más importantes que el trabajo inmediato.

22. Recalco más que cada miembro del grupo mejore su funcionamiento propio, que en que logren un nivel de rendimiento ya determinado.

No aliento las discusiones que causan conflictos entre los miembros del grupo.

23. Opino que los miembros del grupo no deben desanimarse a causa de los reveses en el trabajo, sino que deben sobreponerse a los obstáculos

Cuando tomo una decisión, trato de convencer a los miembros del grupo para que acepten.

24. Cuando un miembro del grupo no está de acuerdo conmigo, tengo cuidado de darle mis razones para que las cosas se hagan a mi manera.

Opino que disciplinar a los miembros del grupo hace más daño que beneficio.

A	B	C	D	E	F
					<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>					
	<input type="checkbox"/>				

25.Siempre me preocupo por mantener altas normas de ejecución y por alentar a los miembros del grupo para que cumplan con ellas.

Pienso que la disciplina fuerte es necesaria para llevar a cabo el trabajo.

26.No aliento las discusiones que causan conflictos entre los miembros del grupo.

Espero que los miembros del grupo se rijan estrictamente por mis instrucciones.

27.Trato de desarrollar una relación personal con los miembros del grupo porque pienso que esto indica un buen gerente.

Cuando los miembros del grupo me describen varias alternativas no tardo en indicarles la manera de proceder que prefiero.

28.Cuando un miembro del grupo falla en su ejecución le informo de su fallo de una manera firme y razonable.

Me interesa más que sigan mi ejemplo que desarrollar relaciones con los miembros del grupo.

29.Espero que los miembros del grupo se rijan estrictamente por mis instrucciones.

Muchas veces doy órdenes en forma de sugerencia pero dejo muy claro lo que deseo.

A	B	C	D	E	F
					<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>				
			<input type="checkbox"/>		





35. Insisto en que los miembros del grupo me entreguen informes detallados sobre sus actividades.

Siempre me preocupo por mantener altas normas de ejecución, y por alentar a los miembros del grupo para que cumplan con ellas.

---

36. Pienso que los planes de trabajo deben reflejar las ideas de los miembros del grupo.

Opino que un líder popular es mejor que uno que no es popular.

---

A	B	C	D	E	F	
<input type="checkbox"/>						
						<input type="checkbox"/>

## ¿Cómo calificar el cuestionario de Estilo Motivacional ?

Para computar su calificación de estilo motivacional para cada una de las escalas, cuente el número de X que marcó en la columna A, luego las de la columna B, y así sucesivamente hasta terminar con la columna F.

Coloque el número total de X para cada columna en las siguientes casillas :

A	B	C	D	E	F	
						= 36

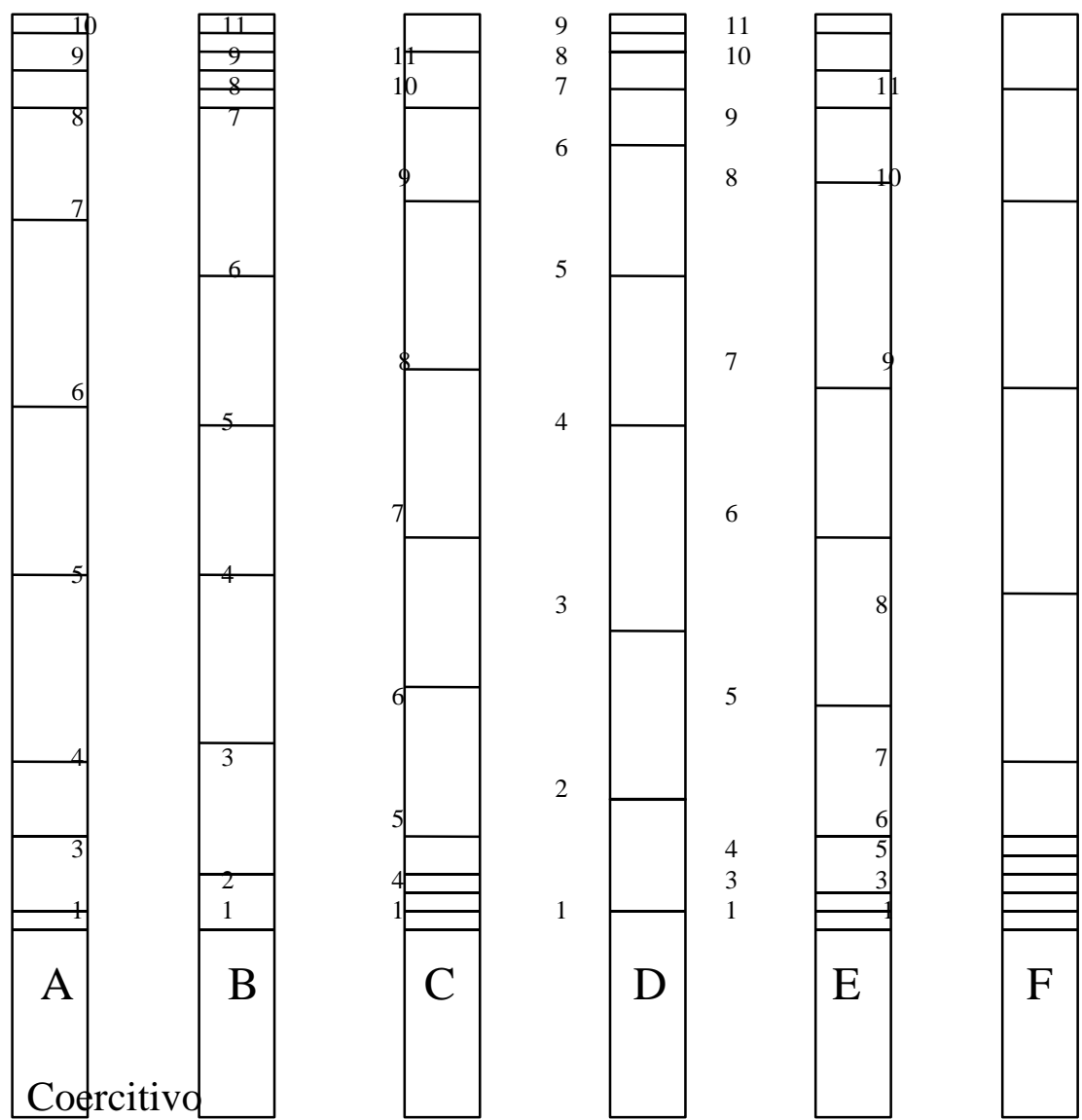
## ¿Cómo dibujar el perfil ?

En la página siguiente aparece un gráfico en el que podrá dibujar su perfil de estilo motivacional.

Marque la calificación numérica en la escala correspondiente y luego oscurezca la porción de la barra desde el cero en la parte inferior hasta llegar a su nivel. Haga esto para cada escala.



# PERFIL DE ESTILO MOTIVACIONAL



- A Coercitivo
- B Marcapaso
- C Autoritario
- D Afiliativo
- E Democrático
- F Entrenador

## d. Los efectos de los estilos motivacionales

---

Al considerar la retroalimentación sobre el Cuestionario de Estilos Motivacionales (CEM), tenga presente los siguientes puntos :

El CEM le da información sobre su comportamiento motivacional como jefe, no sobre su propia motivación, y describe el efecto que tiene su estilo

Los Coercitivos y Autoritarios tienden a despertar la motivación de poder.

El Afiliativo y el Democrático se inclinan a despertar la motivación afiliativa.

El Entrenador despierta el motivo de logro en los demás.

No existe un estilo motivacional correcto o incorrecto.

El estilo apropiado depende de las personas que se está motivando y de la situación , o sea, de los objetivos que requiere el trabajo a lograr.

Frecuentemente los gerentes o administradores se sorprenden al encontrar que tiene estilos motivacionales dominantes y alternos que aparentemente son contradictorios, por ejemplo del estilo autoritario y democrático.

Al reflexionar, se dan cuenta de que usan un estilo con un tipo de miembro de grupos y/o situación y otro estilo con otras personas o en otras situaciones.

---