



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

***SENSIBILIZACIÓN
AL CAMBIO***

Del 04 al 08 de Noviembre de 2002

APUNTES GENERALES

CI - 451

Instructor: Lic. Sergio A. Bastar Guzmán
SECRETARÍA DE SALUD
NOVIEMBRE DEL 2002

Introducción:

- ♦ Interesados o encargados de la promoción de procesos de cambio en las organizaciones.
- ♦ El proceso de cambio es un objeto de estudio reciente.

Sensibilización al Cambio

INTRODUCCIÓN:

El presente curso está dirigido a aquellas personas que desean desarrollar habilidades de naturaleza cognitiva, conductual y emocional a fin de mejorar la forma en que se fomenten los procesos de cambio inherentes a la etapa de modernidad característica de finales del siglo pasado y comienzos del actual.

El proceso de cambio es un objeto de estudio de reciente abordaje para las disciplinas, en relación con otros procesos sociales que han sido estudiados desde épocas anteriores, por ello se debe de considerar que varias de las aproximaciones y formas de provocarlo y procesarlo están en constante revisión y mejora, además de lo flexible y variable que resulta el trabajo en los procesos psicosociales en general.

El presente evento busca y se orienta hacia la revisión y reflexión acerca de las características contextuales y las habilidades y conceptos involucrados en el proceso de cambio en las organizaciones y sus implicaciones en las personas, por lo que es nuestro deber advertir a los participantes que esta materia de estudio, y su consecuente aplicación, representan oportunidades y retos de complejidad considerable y, en ocasiones, la adopción de posiciones ideológicas y políticas al interior de las organizaciones en las cuales se desarrollan los procesos de cambio.

Gracias por su participación.

Sergio Antonio Bastar Guzmán

Octubre, 2002



SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO

OBJETIVO:

Al término del curso, los participantes estarán en capacidad de transmitir ideas y conocimientos con facilidad e integrar y desarrollar grupos de trabajo, inducir y asesorar a los trabajadores en la aplicación de métodos y herramientas adecuadas para alcanzar objetivos con calidad, eficiencia y eficacia.

Sensibilización al Cambio

OBJETIVO:

Al término del curso, los participantes estarán en capacidad de transmitir ideas y conocimientos con facilidad e integrar y desarrollar grupos de trabajo, inducir y asesorar a los trabajadores en la aplicación de métodos y herramientas adecuadas para alcanzar objetivos con calidad, eficiencia y eficacia.


CONTENIDO TEMÁTICO:

1. Los grupos de trabajo y sus características.
2. El proceso de facilitación de los grupos de trabajo.
3. Integración grupal.
4. Dinámica de grupos.
5. Objetivos y procesos de aprendizaje.
6. Desarrollo de contenidos.
7. Apoyos didácticos.
8. Motivación y aprendizaje.
9. Comunicación y aprendizaje.
10. Liderazgo y manejo de grupos de aprendizaje.
11. Guía del facilitador.

DURACIÓN: 20 HORAS.

Evaluación Diagnóstica:

- ♦ Proceso.
- ♦ Cambio.
- ♦ Sensibilización.

 Sensibilización al Cambio

EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

Ya que es de nuestro interés identificar el grado de dominio que de entrada presentan los participantes en este curso, a continuación le solicitamos sea tan amable de responder las siguientes preguntas, sin tratar de responder más allá de lo que sea el grado real de conocimiento o dominio conceptual.

NOMBRE: _____

1 - Defina en sus propias palabras lo que entiende por proceso

2 - Defina en sus propias palabras lo que entiende por cambio

3 - Defina en sus propias palabras lo que entiende por sensibilización

Gracias por su participación.



La organización y sus procesos sociales.

ENTRADAS	PROCESOS	SALIDAS
<ul style="list-style-type: none">• Estructura del área.• Resultados del Diagnóstico o evaluación anterior.• Políticas de la Organización.• Recursos disponibles tanto físicos, humanos y financieros.• Tareas a realizar por cada uno de los elementos del área.	<ul style="list-style-type: none">• Productivos o Tecnológicos.• Elaboración del Plan de Trabajo y de los programas respectivos.• Administrativos.• Trámites y procesos de apoyo necesarios para la realización del Plan de Trabajo, sus programas y los recursos necesarios.• Psicosociales: Estrategias de manejo de los procesos psicosociales internos del área de que tienen efectos sobre los procesos productivos de la célula organizacional.	<ul style="list-style-type: none">• Realización y cumplimiento del Plan de Trabajo y sus actividades.• Mecanismos de coordinación de actividades.• Mecanismos de evaluación de resultados de actividades y del Plan.

Sensibilización al Cambio

5

Toda organización puede concebirse como un sistema con entradas, proceso y salidas. Este enfoque se le conoce como enfoque sistémico de las organizaciones y permite ubicar el momento e importancia de los procesos como responsables sustantivos de la cantidad y calidad de los resultados (salidas) de la organización.

La organización y sus procesos sociales.

ENTRADAS

- Estructura del área.
- Resultados del Diagnóstico o evaluación anterior.
- Políticas de la Organización.
- Recursos disponibles tanto físicos, humanos y financieros.
- Tareas a realizar por cada uno de los elementos del área.

Sensibilización al Cambio

ESTRUCTURA: En las organizaciones moderna esta estructura se puede observar en los llamados organigramas, en los que se ven los agrupamientos de puestos por área de trabajo, la departamentalización, niveles jerárquicos, centros de autoridad y decisión, etc., así como los conjuntos de normas y procedimientos que los individuos requieren para su comportamiento y trabajo productivo.

RECURSOS: Dentro de la entidad organizativa se contemplan los recursos humanos (conjunto de personas con sus conocimientos, fuerza de trabajo, capacidades, creatividad, etc.), los recursos materiales y económicos y, de manera sobresaliente, los recursos tecnológicos. Estos últimos se deben de considerar en dos sentidos: en el sentido material (equipo, instrumentos, etc.) y en sentido conceptual, es decir los conocimientos técnicos acerca de la tarea, el llamado "know how".

TAREAS: También dentro de la entidad organizativa se consideran las tareas necesarias a desarrollar para el logro de los objetivos previstos. Sin embargo se consideran no solo como la suma de actos individuales y específicos, sino como funciones, metas, resultados, etc. .

La organización y sus procesos sociales.

PROCESOS

- **Productivos o Tecnológicos:** Elaboración del Plan de Trabajo y de los programas respectivos.
- **Administrativos:** Trámites y procesos de apoyo necesarios para la realización del Plan de Trabajo, sus programas y los recursos necesarios.
- **Psicosociales:** Estrategias de manejo de los procesos psicosociales internos del área de que tienen efectos sobre los procesos productivos de la célula organizacional

Sensibilización al Cambio

7

PROCESOS TECNOLÓGICOS O PRODUCTIVOS: En las organizaciones modernas la tarea y la tecnología constituyen una sola unidad. En el desempeño se unen el esfuerzo humano intelectual y manual con el equipo y maquinaria. De esta manera se producen bienes y servicios. Es a esta serie de actividades, tiempos, momentos, criterios, fases, etc., que también se les denomina procesos productivos o de producción.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS: También llamados procesos gerenciales o directivos, estos permiten encausar, de manera más o menos efectiva, a la organización hacia el logro de los objetivos. Se dice que la administración es todo aquel conjunto de acciones humanas que permiten lograr ciertos resultados previstos, mediante el trabajo de otros individuos. La función administrativa se subdivide en planeación, ejecución y evaluación o control, siendo estas fases fundamentales y necesarias para la dirección.

PROCESOS SOCIALES: Estos están constituidos por el conjunto de interacciones humanas que se presentan entre los individuos y grupos dentro de la organización y de esta con el medio ambiente en donde está ubicada. Los procesos sociales más importantes y significativos son los de

- Comunicación, tanto formal como informal
- El Liderazgo, no como elemento de la estructura de autoridad de la organización, sino como proceso social
- La Solución de Problemas, no como proceso cognoscitivo individual, sino como la manera en que actúan socialmente las personas en la organización para enfrentar y resolver los problemas cotidianos
- El Manejo de Conflictos, se refiere a la interacción humana que se produce cuando surgen enfrentamientos de objetivos y de valores, de puntos de vista o de intereses, de beneficios esperados entre las personas y los grupos de la organización
- La Adaptación a los Cambios es un importante proceso social de la organización, ya sea que se refiera a los cambios organizados dentro de la propia institución o los que tienen su antecedente directo en transformaciones externas.

La organización y sus procesos sociales.

SALIDAS

- Realización y cumplimiento del Plan de Trabajo y sus actividades.
- Mecanismos de coordinación de actividades.
- Mecanismos de evaluación de resultados de actividades y del Plan.

Sensibilización al Cambio

8

EFICIENCIA: En la parte de resultados o salidas de este modelo de la organización encontramos criterios que permitan evaluar lo producido. La eficiencia, como el más objetivo de estos criterios, se refiere al porcentaje de objetivos logrados gracias a los procesos de la fase de funcionamiento. En este sentido es necesario señalar que para determinar la eficiencia de una organización es factor necesario el que los objetivos estén claramente establecidos.

EFICACIA: Este es otro concepto que se refiere a la relación entre los esfuerzos y/o recursos utilizados para lograr los objetivos de producción, ya se trate esta última de un bien o un servicio. En términos financieros se señalaría como la relación costo-beneficio, dentro del planteamiento organizacional más general se concibe como la relación esfuerzos-resultados.

EFFECTIVIDAD: Es este el aspecto menos objetivo para su evaluación, pues se refiere a la determinación del grado de impacto que los resultados tienen sobre un entorno que puede ser mediato o inmediato.

Estilos y Formas de Trabajo:

- ◆ **Representan recursos estratégicos para la organización.**
- ◆ **Se presentan como resultado de la mezcla de características individuales y procesos sociales.**
- ◆ **Determinan los resultados de la organización.**

Sensibilización al Cambio

Los estilos y las formas de trabajar dentro de una organización representan recursos estratégicos para la organización, ya que tienen dos características sui generis, estas son: son importantes para la consecución de los resultados y están bajo el control de la organización.

Los estilos y formas de trabajar, más que estar definidas como actividades dentro de manuales de procedimientos específicos, eso cuando llegan a existir, más bien se presentan como resultado de la mezcla de características de los individuos y los procesos sociales que los mismas personas generan dentro de la organización.

Estos estilos y formas de trabajar tienen un efecto crucial en la determinación de los resultados de la organización, pues afectan el grado de aprovechamiento que se puede dar sobre la totalidad de los recursos de la misma.

Ventajas y beneficios del trabajo en equipo:

- Organizacionales
- Grupales
- Individuales

Sensibilización al Cambio

11

ORGANIZACIONALES: Las organizaciones, al trabajar bajo estilos de trabajo en equipo, obtienen más y mejores resultados para todos los actores que intervienen en su vida, tales como personal, capital, clientes y proveedores, generando una dinámica que repercute en el clima y la cultura de la organización.

GRUPALES: Los grupos de trabajo dentro de la organización, siguiendo los lineamientos y estrategias del trabajo en equipo, las cuales implican aspectos socioafectivos muy relevantes, obtienen un mayor grado de desempeño y competitividad, impactando los resultados asignados a las unidades de trabajo.

INDIVIDUALES: Las personas, quienes son las que generan los procesos sociales necesarios para el trabajo en equipo, logran más metas con menor esfuerzo, pero siempre como efecto del logro de los resultados conjuntos. Así, los individuos obtienen un mayor grado de satisfacción personal, pudiendo repercutir sobre la calidad del ambiente de trabajo.

Construcción y formación de equipos:

Necesidades:

- ◆ 1- Inclusión
- ◆ 2- Reconocimiento
- ◆ 3- Estructura y control
- ◆ 4- Creatividad
- ◆ 5- Desahogo emocional

Elementos

- ◆ 1.- Vínculo
- ◆ 2.- Unión
- ◆ 3.- Organización

Sensibilización al Cambio

11

Todo conglomerado humano, todo conjunto de personas que muestran cierto grado de interacción entre ellos, permiten la satisfacción, aunque sea parcial, de ciertas necesidades psicológicas y sociales.

Sin embargo, los equipos logran un mayor grado de satisfacción de dichas necesidades al ofrecer a sus miembros sus tres elementos básicos: Vínculo, Unión y Organización.

Sin embargo, estos elementos no se dan en forma espontánea (grupo), sino que son la consecuencia de un trabajo al interior de los conjuntos de personas y que los llevan a constituir verdaderos equipos de trabajo. Así, Vínculo, Unión y Organización, no se presentan porque alguien lo mande o lo ordene, más bien se llegan a dar como efecto de los esfuerzos intencionales y dirigidos por parte del equipo mismo en su proceso de formación.

Filosofía de equipo:

Postulados Básicos

- El equipo es mayor a la suma de sus partes.
- Solo a través del logro de las metas de equipo se pueden alcanzar las individuales.
- La fuerza total del equipo es la misma que la del más débil de sus eslabones.
- La contribución es el espíritu del equipo.
- Los conflictos son el combustible.
- El respeto y la armonía los vehículos.

Sensibilización al Cambio

12

Los postulados básicos del trabajo en equipo muestran claramente el espíritu y filosofía que está tras el trabajo. En muchas ocasiones, un conjunto de personas se les dificulta trabajar en equipo debido a que no comparten, en lo más profundo de sí mismas, este tipo de postulados.

Lo anterior suele ser el principal y más fuerte obstáculo, aunque no impedimento determinante, para la adopción del trabajo en equipo como estilo de trabajo.

Significado del trabajo:

¿ Para qué trabaja un individuo ?

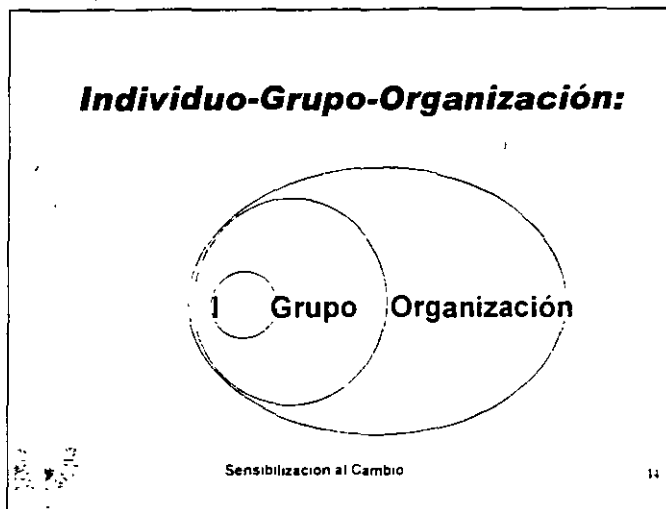
¿ Qué implica en estricto sentido
"trabajar" ?

¿ Se podría prescindir del trabajo ?

Sensibilización al Cambio

11

Reflexionar acerca de las razones por las cuales las personas trabajamos parece ser a primera vista un ejercicio hasta ocioso, sin embargo, la profundidad a la que nos puede llevar es probable que nos dé bastante luz acerca de las posibilidades y necesidad que tenemos por compartir y sumar esfuerzos en las tareas organizacionales.



Las personas no nos relacionamos con la sociedad, ni con la organización en forma directa, ello no es posible porque los niveles de complejidad y el lenguaje de interacción son demasiado distintos. Por ello, los individuos utilizamos como "vehículo" en nuestra necesidad de pertenecer e interactuar con la organización y la sociedad, a los grupos.

Así, dentro de nuestra organización decimos que "pertenecemos" a cierto grupo, por ejemplo "soy de mantenimiento" o "de producción".

Trabajo, motivación y realización personal:

☐ Transformación y satisfacción social.

☐ Dirección e intensión de nuestras acciones.

☐ Trascendencia y poder de realización

Sensibilización al Cambio

15

Los individuos, al no poder estar realizando tareas sin algún sentido, nosotros se lo adjudicamos y suponemos que lo que hacemos **es para algo**, es decir **va a tener algún sentido**. Ello le da sentido y valor a lo que hacemos, sin embargo ese valor o sentido, en muchas ocasiones nosotros mismos lo devaluamos, considerándolo poco importante o relevante, sin observar que en ello puede estar cimentada nuestra calidad de vida y satisfacción personal.

Formando un equipo de trabajo:

Skip, Ship: Tripulación

Un equipo de trabajo es:

Una entidad social altamente organizada orientada hacia una tarea común, está integrado por un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles con flexibilidad, apegándose a procedimientos establecidos y sus miembros cuentan y muestran habilidades para un adecuado manejo del proceso socioafectivo dentro de un clima

- Entidad social.
- Altamente organizada.
- Orientada hacia una tarea común.
- Número reducido de personas.
- Adoptan e intercambian roles con flexibilidad.
- Siguen procedimientos establecidos.
- Habilidades para manejar adecuadamente el proceso socioafectivo.
- Clima de respeto y confianza.

Formando un MAL equipo de trabajo:

- | | |
|---|--|
| ⌘ Desperdicio de tiempo. | ⌘ Subgrupos |
| ⌘ Carencia de apoyo. | ⌘ Conservadurismo No riesgos |
| ⌘ Agendas ocultas. | ⌘ Exceso de procedimientos y de detalles |
| ⌘ Mala administración del tiempo. | ⌘ Carencia de claridad de papeles |
| ⌘ Miembros aislados. | ⌘ Carencia de planeacion |
| ⌘ Pistas falsas. | ⌘ Carencia de experiencia |
| ⌘ Socavar la autoridad. | ⌘ Exceso de seriedad y enfocados a las tareas individuales |
| ⌘ Derribar las ideas. | |
| ⌘ Sin sentido de direccion o proposito. | |

Sensibilización al Cambio

17

¿Reconocemos algunas de estas características en nuestras organizaciones?

¿Nuestro trabajo se realiza o tiende a ser el de un MAL equipo de trabajo?

Ejemplifique específicamente cómo en su organización se realiza un mal trabajo en equipo.

Formando un BUEN equipo de trabajo:

- ☒ Procesos definidos y administrados con claridad.
- ☒ Propósitos y dirección claros y definidos.
- ☒ Energía y entusiasmo.
- ☒ Humor y diversión.
- ☒ Cuestionar y escuchar: retos y apoyo.
- ☒ Papeles claros.
- ☒ Ambiente decisivo.
- ☒ Compromiso y participación.
- ☒ Enfoque y perspectiva
- ☒ Pensar y planear
- ☒ Aprendizaje de los errores
- ☒ Creatividad y flexibilidad
- ☒ Retroalimentación y revisión
- ☒ Apertura y honestidad
- ☒ Compartición de información a nivel interno y externo

18

¿Existen algunos de estos elementos en su organización que puedan servir como semilla o primeros pasos para un adecuado trabajo en equipo?

Ejemplifique acciones concretas que demuestren la existencia de algunas o varias de estas características.

**Metodología para el
establecimiento de objetivos:**

Regla de Oro:

HASTA QUE LAS NECESIDADES DE
LOS MIEMBROS NO SEAN
EXPUESTAS Y COMPARTIDAS EN
CIERTO GRADO, NO ES POSIBLE
ESTABLECER METAS VÁLIDAS DE
EQUIPO.

Sensibilización al Cambio

19

Los equipos arrancan a partir del establecimiento de objetivos, de al menos uno en común entre sus miembros. Para que dichos objetivos realmente cumplan con la regla de comunidad deben surgir a partir de las necesidades de los individuos, se deberá conectar el objetivo del equipo con los personales, a fin de que se despierte el interés necesario, el combustible básico, para la participación de los miembros del equipo.

Definición y asignación de objetivos:

- Claros, precisos y cuantificables.
- Alcanzables, pero retadores.
- Asumidos por las personas que más probabilidad de éxito sobre sus resultados tengan.
- Escalados para ir revisando su cumplimiento en forma sistemática.

En los equipos de trabajo, el o los objetivos deben de documentarse de la forma más clara posible, de tal forma que siempre sirvan como referencia de cumplimiento o desviación de ellos. Además, si es necesario, se pueden asignar varios de ellos a personas, parejas o tríos, considerando el grado de contribución y valor del mismo por parte de esos miembros para un resultado exitoso, sin embargo se debe de cuidar la participación de todos los miembros, pues el trabajo en equipo no es la división del objetivo en objetivos individuales, no es solo la suma de logros individuales, sino la construcción de resultados a partir de la colaboración conjunta.

Medición de la calidad del trabajo en equipo:

Implica dos grandes elementos:

- 1.- Tarea:** Los resultados que se esperan, los objetivos, la misión, la razón de ser del equipo.
- 2.- Proceso:** Las interacciones entre los individuos que deben de cumplir criterios de calidad.

Sensibilización al Cambio

21

TAREA:

Misión y objetivos a lograr
Formas de analizar los problemas y tomar decisiones
Sistemas y procedimientos de trabajo.
Distribución de funciones y formas de trabajo

Dimensiones de Comportamiento hacia la Tarea:

- 1.- Fijar Metas:** Grado en que se especifican las metas que la gente debe alcanzar.
- 2.- Organizar:** Organizar el trabajo de los miembros del equipo
- 3.- Establecer límites de tiempo.**
- 4.- Ordenar:** Dar instrucciones específicas
- 5.- Controlar:** Especificar y solicitar informes periódicos sobre avances.

PROCESO:

Actitudes y Comportamientos
Intercambios afectivo-emocionales
Dirección y profundidad de la comunicación
Estilo de dirección
Patrones de motivación
Supuestos sobre la condición humana
Modelos básicos de competencia y colaboración
Manejo de los conflictos interpersonales

Dimensiones de comportamiento hacia la relación:

- 1.- Dar apoyo:** Grado en que se proporcionan estímulos afectivos.
- 2.- Comunicar:** Involucramiento de la personas en las discusiones relacionadas con las actividades
- 3.- Facilitación de interacciones:** Convivencia entre las personas
- 4.- Escucha activa:** Buscar y atender preocupaciones personales
- 5.- Retroalimentación:** Se proporciona información acerca del desempeño de los miembros

Programa de trabajo:

- Debe de ser específico y medible en cuanto a etapas y resultados parciales, así como considerar las posibles alternativas.
- Optimizar el aprovechamiento de los recursos del equipo, es decir, las personas en términos de conocimientos y habilidades.

Sensibilización al Cambio

22

Aunque alguno de los puntos se pueden obviar, un programa de trabajo debe de considerar:

- 1.- Justificación y antecedentes.
- 2.- Objetivo General.
- 3.- Objetivos específicos.
- 4.- Fases o etapas con las actividades y los resultados específicos a obtener en cada una de ellas.
- 5.- Mecanismos de medición y evaluación de actividades y avances
- 6.- Cronograma de actividades.
- 7 - Recursos necesarios.

Seguimiento y mantenimiento:

- Tarea: **Revisión y redefinición en su caso de los objetivos con base en lo obtenido en cierto periodo.**
- Proceso: **Alimentar permanentemente los aspectos socioafectivos de las interacciones de las personas.**

Sensibilización al Cambio

23

Revisión y monitoreo permanente de las dimensiones y comportamientos relacionados con la tarea y el proceso.

Ejercicio:

Elaborar por equipos un programa de trabajo para lograr el objetivo del curso-taller, el cual considere actividades a realizar en cada una de las siguientes sesiones del evento, tomando como base las temáticas del evento y aplicando la regla de oro en cuanto al establecimiento del objetivo o meta del equipo en relación al curso.

24

Objetivo del equipo:

Actividades:

Fases:

Funciones sociales:

**Los miembros de un equipo de trabajo
deben de saber:**

Cuándo obedecer,

Cuándo opinar,

Cuándo votar,

Cuándo mandar,

Cuándo decidir y

Cuándo callar.

Sensibilización al Cambio

25

Las funciones sociales, su definición, conocimiento y ejercicio sano y adecuado, promueven el desempeño armónico de las organizaciones. Una prueba del grado de eficiencia de estas funciones es la observación de todos y cada uno de los miembros del equipo con respecto a estas preguntas.

Una de las principales funciones dentro de una organización es la de la autoridad. La autoridad no es una persona o una serie de normas, la autoridad se debe de entender como una función dentro de una organización y, así como otros elementos, cumple una acción estratégica y determinante para los objetivos de la organización.

El jefe y su desempeño:

¿ Para qué se nombra a una persona como “Jefe” ?

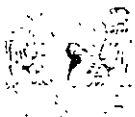
**Principal función y responsabilidad:
Que se produzcan los resultados de la organización que dirige, en los tiempos y las formas más eficaces y efectivas.**

Sensibilización al Cambio

26

En los equipos de trabajo el jefe está al servicio del equipo, no el equipo al servicio del jefe. La negativa a llevar a cabo este cambio tan radical por parte de algunos gerentes es la causa de la mayoría de los fracasos al intentar trabajar en equipo.

El jefe debe de realizar la función autoridad dentro de su organización siempre pensando en términos del logro de la tarea a través de un proceso sano y productivo.



Tipos de autoridad:

- Formal:** Se genera y obtiene como parte de la estructura de la organización.
- Tecnológica:** Se genera y obtiene por el conocimiento y la experiencia relativa a ciertas tareas
- Real:** Se genera y obtiene de parte de los miembros de un equipo de trabajo y esta dirigida a las características de la persona

Sensibilización al Cambio

27

Por su origen existen estos tres tipos de autoridad. Idealmente las tres deberían de fundirse en la persona quien coordina un equipo de trabajo, sin embargo, dentro de la flexibilidad de los roles en el equipo, es frecuente que estos tipos de autoridad se roten entre los miembros del equipo. Así, para un proyecto específico es probable que se nombre como líder de proyecto al miembro que posee la autoridad tecnológica, aunque en ciertos momentos críticos el equipo recurra al uso de la autoridad real que detenta algún otro miembro del equipo. La autoridad formal regularmente permanece en la persona depositaria de la misma dentro de la estructura formal de la organización.

Ejercicio de la autoridad:

Estilos de Dirección:

Mandar: Dar instrucciones precisas con poca posibilidad de aplicar alguna variante por parte del colaborador.

Vender: Sugerir acciones a realizar y solicitar la aprobación del colaborador, permitiendo cambios en la propuesta sin alterar lo sustancial.

NIVEL "EQUIPO"

Participar: Propiciar el involucramiento del colaborador en la generación de alternativas para resolver situaciones o tomar decisiones

Delegar: Solicitar la solución de los asuntos por parte del colaborador otorgándole y reconociéndole cierto grado de autoridad y autonomía en las acciones que realice

Sensibilización al Cambio

28

La autoridad se ejerce siempre a través de algún o algunos estilos de dirección. Sin embargo, en los equipos de trabajo, imperan los estilos participativo y de delegación, pues implican la dinámica y aprovechamiento máximo de los recursos del equipo. Los estilos de ordenar y vender también se presentan, pero regularmente sobre tareas poco sustanciales como para gastar el trabajo en equipo en decisiones que pueden y deben de ser tomadas en forma autocrática o solamente consultada.

Toma de decisiones:

- **Autocrática:** Centralizada, se justifica en función de que no requiere de la aprobación de los colaboradores
- **Consultada:** Cuando el grado de aceptación tiene cierto impacto para la puesta en marcha de lo decidido
- **Democrática:** Implica la participación y aceptación de una mayoría de los miembros del equipo
- **Concensada:** Se basa en la negociación y enriquecimiento y búsqueda de alternativas que pueden ser completamente distintas a las esperadas o deseadas en un principio por el jefe.

Sensibilización al Cambio

2

El ejercicio de la autoridad, su estilo de dirección, está íntimamente ligada con la forma de tomar decisiones por parte del equipo. Cada uno de los niveles de toma de decisiones implica mayor gasto para el equipo, por lo que se deberán de aplicar criterios claros para determinar cuándo se requiere una decisión autocrática por un extremo, y cuándo una completamente concensada.

Dirección de reuniones:

- Centrarse en el Proceso más que en el contenido.
- Mantener las participaciones y discusiones encaminadas hacia la tarea.
- Cuidar la calidad del proceso socioafectivo.
- Documentar las ideas, tareas, compromisos.
- Sintetizar y aclarar.

Sensibilización al Cambio

10

El trabajo de dirigir una reunión de trabajo de un equipo es más la de orquestar y conducir los intereses personales de los miembros hacia la consecución del objetivo. Quien coordina a un equipo se ocupa más de cuidar el proceso y menos el contenido. También es su responsabilidad el vigilar que se documente y queden evidencias del trabajo del equipo, pues este es demasiado caro y valioso para la organización como para dejarlo en horas y horas de palabras que no se concretan en acciones, resultados y documentos que evidencien el trabajo del equipo.

Taller de Dirección y participación:

- Formar nuevos equipos.
- Escoger una Misión de las propuestas.
- Traducir la Misión en Objetivos de Equipo.
- Desarrollar un programa de trabajo con mecanismos de medición de la calidad.
- Desarrollar reuniones de trabajo de calidad.
- Observar y registrar el desempeño del equipo (observador no participativo).
- Retroalimentar las características del proceso de equipo.
- Evaluar los resultados generados (Tarea).

Sensibilización al Cambio

31

El taller busca poner en práctica los conceptos revisados, así como crear escenarios de ensayo sin riesgos para cometer errores y aprender de ellos.

La metodología implica el apegarse y comprometerse a seguir los lineamientos y evaluar las desviaciones y, sobre todo, las causas de estas.



Misiones:

- 1: Organizar y resolver los eventos para la celebración del aniversario de la empresa.
- 2: Elaborar un proyecto para el cambio en la organización dirigido hacia la elaboración de manuales de procedimientos para la certificación de calidad.
- 3: Generar un proyecto para la redefinición de los servicios que se proporcionan.

Resultados del Taller: "Trabajo"

- ❖ Objetivo(s) de Equipo.
- ❖ Programa de Trabajo.
- ❖ Documentación de Reuniones de Trabajo.
- ❖ Evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos (tarea) y la forma en que se trabajaron (proceso).
- ❖ Notas de retroalimentación correspondientes al desempeño de cada miembro del equipo como director de reuniones.

Sensibilización al Cambio

APRENDIZAJE Y ADIESTRAMIENTO:

1.1 - Definiciones e Implicaciones
Conceptuales.

1.2.- Esferas Cognoscitiva, Emocional y
Conductual

1.3 - Proceso Enseñanza-Aprendizaje.

Sensibilización al Cambio

14

APRENDIZAJE Y ADIESTRAMIENTO:

Toda modificación en el comportamiento de un sujeto, en la cual medie también una modificación de conceptos

El adiestramiento puede darse como cambio de conducta motora, sin necesidad de una modificación conceptual, aunque esta es deseable.

Sensibilización al Cambio

15

El Aprendizaje es un fenómeno que ha sido ampliamente estudiado por disciplinas como la pedagogía y la psicología. Existen una gran cantidad de definiciones y teorías acerca de este fenómeno, sin embargo la mayoría de ellas contienen implícitamente el hecho de que el sujeto que aprende muestra una diferencia en su comportamiento a través de la aparición de conductas que antes no presentaba, o bien mediante nuevas y más elaboradas explicaciones acerca de los objetos de su entorno. La adquisición de nuevos conceptos que, idealmente actúan como intermediarios en la aparición de las nuevas conductas, se les conoce como aprendizaje conceptual, mientras que las conductas evidentemente observables para todos los demás se les denomina habilidades, es decir, aspectos generalmente de naturaleza motora (movimientos) que se pueden observar en los sujetos.

El Adiestramiento es un término que se reserva para designar las acciones conducentes a la exclusiva adquisición de habilidades motoras, pudiendo o no existir, con carácter de intermediario, un dominio o adquisición de aspectos conceptuales acerca de la nueva conducta. Por ejemplo, la mayoría de las personas que manejan un automóvil solamente han sido adiestradas en ello ya que, para demostrar que ha habido un auténtico aprendizaje conceptual se requeriría que dichas personas demostraran y explicaran qué es exactamente lo que hacen cuando conducen un automóvil.

Esferas Cognoscitiva, Emocional y Conductual.

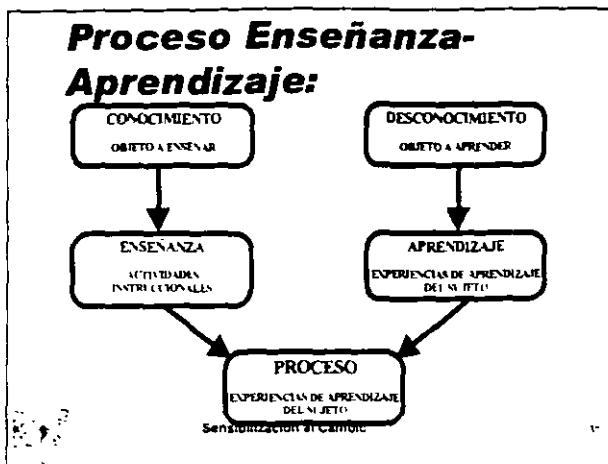
- ❖ **Cognición** Pensamientos y razonamientos lógico-formales que estructuran al objeto de conocimiento
- ❖ **Emoción o Afecto** Sentimientos espontáneos que forman parte de los sujetos y que se expresan principalmente en forma simbólica no racional
- ❖ **Conducta** Movimientos y actos de los sujetos que manifiestan el dominio de habilidades.

Sensibilización al Cambio

36

Para fines de la explicación del proceso de Aprendizaje se "divide" a las personas con base en tres esferas básicas: la cognitiva, la emocional y la conductual. Esta división es solamente para fines de facilitar el entendimiento acerca de ciertos procesos psicológicos y así poder diseñar experiencias que, según el contenido específicos de lo que se desea enseñar y aprender, resulten de una mayor efectividad.

Las tres esferas se encuentran interactuando permanentemente y existen formas específicas a través de las cuales unas y otras se afectan, lo cual puede favorecer o dificultar el proceso de aprendizaje. A final de cuentas la enseñanza, como diseño de actividades no es más que el arreglo de elementos que intentan tener cierto efecto sobre estas esferas, en forma tal que hagan más probable la adquisición de conocimientos por parte de los aprendices.



La Enseñanza y el Aprendizaje, como binomio representan la interacción mediante un proceso en el cual se complementan los resultados que buscamos cuando nos embarcamos en la aventura de la Capacitación. El proceso es altamente dinámico y puede resultar en una primera mirada demasiado sencillo, sin embargo es tan complejo como el mismo ser humano. Lo que aquí aparece tan escuetamente representado en realidad es materia de estudio e investigación por cientos de institutos y teorías. Para nuestros fines debe ser suficiente tener claro que el aprendizaje y la enseñanza operan en forma de proceso, que el aprendizaje no es un fenómeno del tipo todo-nada, que requiere esfuerzo y que la variabilidad de los factores que intervienen (como es el caso de las esferas cognoscitiva, afectiva y conductual) es tal que hacen que el proceso se difícil, pero atractivo

**ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA Y
APRENDIZAJE:**

2.1 - Técnicas Básicas de Enseñanza

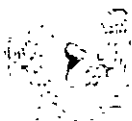
2.2.- Diseño de Experiencias de
Aprendizaje.

2.3.- Dinámica Grupal.

2.4 - Manejo de Grupo.



Sensibilización al Cambio



Técnicas Básicas de Enseñanza.

- ❖ Importancia de una adecuada selección de Técnicas.
- ❖ Ventajas de su dominio
- ❖ Beneficios de su uso
- ❖ Los efectos del grupo.
- ❖ Mezcla de Técnicas.

Sensibilización al Cambio

1. La metodología básica para la transmisión de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, es la técnica educativa o de instrucción seleccionada adecuadamente, para alcanzar los objetivos de capacitación y adiestramiento preestablecidos.

2 El dominio que el facilitador o instructor tenga de alguna o algunas de las técnicas, le otorgará las siguientes facilidades. sistematizar su actuación frente a un grupo; despertar el interés y motivar la participación informar con precisión los contenidos temáticos correspondientes a algún curso específico; y, desarrollar el pensamiento creativo y aumentar la capacidad de análisis de los participantes

3 Con el uso de técnicas apropiadas se propicia la participación individual y colectiva de los sujetos sometidos al proceso de formación profesional, consolidando el conocimiento que cada uno de ellos tenga en una área específica del saber o de las funciones concretas de su puesto de trabajo En este sentido, se pretende que el instructor actual se desprenda de la toga y birrete de catedrático universitario, que solamente lo rigidiza y no lo deja salir de su mundo tradicional, deje de ser el eje central de proceso de enseñanza-aprendizaje, y se convierta en un moderador que oriente y dirija la participación de los capacitandos hacia objetivos educativos previamente estructurados.

4 Las técnicas de grupo, son métodos que permiten sistematizar, ordenar y dirigir las actividades de un conglomerado de personas Hay que considerar que los grupos se integran con el afán de alcanzar algún objetivo o meta predeterminada, por lo tanto, las técnicas de instrucción son los medios que se mueven al grupo o individuo, hacia la consecución de sus propósitos educativos

5 El facilitador, instructor o conductor del grupo, al elegir alguna de las técnicas de instrucción deberá considerar los siguientes aspectos Las técnicas en principio pueden ser semejantes, su diferencia radica en el objetivo que se pretende y en las maneras de aplicarla de ahí que al seleccionarlás deberá revisarse si son las más adecuadas. La combinación de dos o más técnicas seguramente dará mejor resultado que una sola, de hecho casi todas se unen con la expositiva. Habrá que pensar en aquellos aspectos relacionados con los costos y las condiciones de su administración con los costos y las condiciones de su administración, para poder determinar con mayor certeza cuál o cuáles serán las idóneas a emplear.

6 Es posible clasificar a las técnicas de acuerdo con el área de aprendizaje que satisfagan, a saber: cognoscitiva, psicomotriz y afectiva, en el siguiente cuadro observa con mayor detalle esta relación

Técnicas y Esferas:

Cognoscitiva

- Expositiva y conferencia
- Lectura comentada
- Estudio supervisado
- Instrucción programada
- Difusión dirigida
- Panel de discusión
- Corrillos
- Diálogos simultáneos
- Tormenta de ideas
- Estudio de casos

Psicomotriz

- Demostrativa
- Taller
- Estudio de casos

Afectiva

- Estudio de casos
- Juegos vivenciales
- Dramatización
- Tormenta de ideas

Sensibilización al Cambio

40

Una primera clasificación de las Técnicas de Instrucción es la que se refiere a las esferas sobre las cuales actúan de manera preponderante. En el área cognoscitiva se reconocen inmediatamente técnicas que manejan principalmente procesos lógicos y racionales por parte de los aprendices. La esfera Psicomotriz, la referente a las conductas o habilidades motoras y que está altamente relacionada con el adiestramiento implica la demostración de las conductas y el moldeamiento de las mismas a través de estudios de casos y revisión de avances en las conductas involucradas. Por último, el ámbito afectivo o emocional requiere de estrategias más elaboradas que se relacionan con el manejo de emociones, estas técnicas regularmente requieren de un dominio más sofisticado de ciertas habilidades por parte del instructor ya que implican el manejo de material de "alto riesgo" en lo referente a los sentimientos de las personas.



Técnicas de Instrucción:

1. Coloquio
2. Congreso
3. Corrillos
4. Debate.
5. Demostrativa.
6. Diálogos simultáneos.
7. Discusión dirigida.

TÉCNICAS DE INSTRUCCIÓN

1. Coloquio. Evento de confrontación en donde se promueve el intercambio de experiencias, a través de la exposición de conferencias de especialistas de una determinada área del conocimiento, quienes proponen distintos puntos de vista acerca de un tema en particular. Técnica grupal dirigida hacia áreas cognoscitiva y afectiva.
2. Congreso. Evento de confrontación que reúne personas de una misma especialidad o disciplina, para el intercambio de experiencias y deliberación de estudios o investigaciones realizadas por ellos mismos. Técnica grupal dirigida hacia el área cognoscitiva
3. Corrillos. Consiste en dividir al grupo de capacitandos en pequeños grupos de cuatro en seis miembros cada uno, su afán es revisar y rebatir información en torno a un problema o decisión a tomar. Llegando a conclusiones válidas. Técnica grupal dirigida hacia las áreas cognoscitiva y afectiva.
4. Debate. Es un intercambio de puntos de vista relativos a un tema de controversia. Cada participante defiende con argumentos sólidos las tesis que sustente. El moderador o instructor guía la dinámica. Técnica grupal dirigida hacia las áreas cognoscitiva y afectiva
5. Demostrativa. El instructor ejecuta una operación y la explica con detalle a los participantes, enfatizando en los procesos clave importantes. Debe repetirla tantas veces sea necesario. Durante la demostración los participantes observan, posteriormente él instructor ejecuta para retroalimentarlos y evaluar su desempeño. Técnica individual o grupal dirigida hacia el área psicomotriz.
6. Diálogos simultáneos. El grupo se fragmenta en parejas o dúos, para que analicen información relacionada con el tema en cuestión, proporcionando respuestas precisas en corto tiempo. Técnica grupal dirigida hacia las áreas cognoscitiva y afectiva.
7. Discusión dirigida. El grupo diserta en torno a algún tema específico, el moderador, facilitador o instructor guía el debate hacia el alcance de objetivos de aprendizaje predeterminados. Se lo conoce también como foro. Puede convertirse en discusión creadora, siempre y cuando sea conducida por el facilitador. Técnica grupal dirigida hacia el área cognoscitiva

Técnicas de Instrucción:

8. Entrevista.
9. Estudio de casos.
10. Estudio supervisado.
11. Evento de confrontación.
12. Experiencia estructurada
13. Expositiva (conferencia).
14. Instrucción programada.

8. Entrevista. Es un interrogatorio realizado por un miembro del grupo a un especialista o experto en algún tema o actividad de enseñanza-aprendizaje. Técnica grupal dirigida hacia las áreas cognoscitiva y afectiva.

9. Estudio de casos. El grupo analiza un caso concreto y de preferencia real, acerca de alguna problemática específica, para extraer conclusiones útiles, que faciliten la comprensión del asunto que esté tratándose. Técnica grupal o individual dirigida hacia el área cognoscitiva.

10. Estudio supervisado. Los participantes estudian un tema individualmente y a su propio ritmo de avance, son asesorados por un instructor o facilitador del estudio. Técnica individual dirigida hacia el área cognoscitiva.

11. Evento de confrontación. Reunión de especialistas interesados en determinadas disciplinas que tienen como objetivo discutir, analizar e intercambiar información sobre temas de importancia para ellos. Técnica grupal dirigida hacia el área cognoscitiva.

12. Experiencia estructurada. En esta técnica, los participantes llevan a cabo una serie de actividades previamente diseñadas. Su propósito es revisar y resaltar los aspectos importantes de un tema. Se le identifica también como dinámica de grupo. Técnica grupal dirigida hacia las áreas cognoscitiva y afectiva.

13. Expositiva (conferencia). Consiste en la presentación oral de un tema. Se utiliza cuando el tiempo destinado a la enseñanza es corto o limitado, cuando el tema requiere de ninguna o poca discusión y cuando el objetivo educativo se dirige hacia el área cognoscitiva.

14. Instrucción programada. Técnica individualizada que consiste en estudiar un tema específico, con base en una metodología de refuerzo y de estímulo respuesta, sin ayuda de instructor. Ejemplo de ello son los textos programados y el software educativo. Técnica individual dirigida hacia las áreas cognoscitiva y psicomotriz.

Técnicas de Instrucción:

15. Interrogatorio
16. Juegos vivenciales.
17. Lectura comentada.
18. Mesa redonda o panel.
19. Phillips 66
20. Representación de roles o role playing.

Sensibilización al Cambio

21

15. Interrogatorio. El instructor hace preguntas a los participantes, algunos de ellos responden y otros formulan preguntas adicionales sobre un mismo tópico. Técnica grupal dirigida hacia el área cognoscitiva.

16 Juegos vivenciales. Técnica de instrucción que consiste en una serie de dinámicas de grupo. Se les llama juegos ya que tienen como base la competencia entre los integrantes del grupo. Su objetivo es concientizar, sensibilizar y cambiar las actitudes de los participantes. Se aplican principalmente cuando el objetivo de aprendizaje consiste en encuadrar un marco conceptual previamente adquirido en una vivencia, permitiendo que los participantes lo comprendan con precisión. En ocasiones aunque no se cuente con información previa, el juego vivencial ayuda o logra llegar a ella. Técnica grupal dirigida hacia las áreas afectiva, cognoscitiva y psicomotriz

17 Lectura comentada. El instructor conduce al grupo hacia el estudio y análisis de un documento para lograr su comprensión, propiciando la emisión de opiniones y comentarios por parte de los capacitandos. Técnica individual o grupal, dirigida hacia las áreas cognoscitiva y afectiva.

18. Mesa redonda o panel. Un grupo seleccionado de personas (cuatro a seis), expertas en algún asunto o materia, exponen ante otro grupo mayor las opiniones, informaciones y puntos de vista, a favor o en contra del tema en cuestión. Técnica grupal dirigida hacia las áreas cognoscitiva y afectiva.

19 Phillips 66. Consiste en dividir al grupo de enseñanza en corrillos o subgrupos de 6 participantes cada uno, para que durante 6 minutos discutan y obtengan conclusiones acerca de un asunto o problema. Con base en las conclusiones obtenidas por cada corrillo, el grupo total obtiene conclusiones finales. Técnica grupal dirigida hacia las áreas cognoscitiva y afectiva.

20 Representación de roles o role playing. Durante el proceso instruccional, se simula una situación o caso concreto, con el afán de que se convierta en real y visible, facilitando de esta manera el proceso de aprendizaje. Se le conoce también como dramatización, sociodrama, juego de papeles y técnica acuario, entre otras. Técnica grupal dirigida hacia las áreas cognoscitiva y afectiva

Técnicas de Instrucción:

21. Seminario.
22. Simposio
23. Tormenta o lluvia de ideas.



21. Seminario Un reducido grupo de personas dirigen su esfuerzo hacia la tarea de investigar y estudiar intensamente un tema determinado, recurriendo a fuentes de información originales y diversas y reuniéndose en sesiones de trabajo, correctamente planeadas. También se le conoce como investigación bibliográfica, investigación práctica o seminario de investigación. Técnica individual o grupal, dirigida hacia las áreas cognoscitiva y afectiva.

22. Simposio. Un grupo de especialistas o conocedores de un tema, exponen sucesivamente diferentes aspectos, puntos de vista o enfoques acerca del mismo, ante un grupo o auditorio. Técnica grupal dirigida hacia las áreas cognoscitiva y afectiva.

23 Tormenta o lluvia de ideas. Los miembros de un grupo exponen libre y espontáneamente sus ideas acerca de algún tema, con el propósito de encontrar nuevas soluciones o mejorar las existentes. Se busca la producción de gran cantidad de datos, opiniones, soluciones, puntos de vista, etc., sobre un mismo asunto. Técnica grupal dirigida hacia las áreas cognoscitiva y afectiva.



APOYOS AUDIOVISUALES:

3.1.- Bases de Sensopercepción

3.2 - Diseño Elemental de Apoyos

Bases de Sensopercepción.

- ❖ Los sentidos son el medio.
- ❖ Percepción implica atención.
- ❖ Los sentidos preferenciales.

❖ Procesos y Experiencias Internas

Sensibilización al Cambio

• La Sensopercepción es el conjunto de fenómenos y procesos mediante los cuales los seres humanos mantenemos contacto con el mundo exterior. Decir que los sentidos son el medio significa que nuestros sentidos son el vehículo mediante el cual, entre otras cosas, aprehendemos, hacemos nuestras, las experiencias que ocurren a nuestro alrededor.

• Percepción implica atención: Todos los estímulos del medio ambiente impactan nuestros sentidos (sensación), sin embargo solo una pequeña franja de ellos podemos realmente percibir, pues el proceso de percepción requiere del elemento de la atención, es decir, realizar un esfuerzo perceptual de tal grado que podamos informar, con posterioridad al evento, acerca de lo ocurrido.

• Los sentidos preferenciales. Si bien contamos con 5 sentidos, en realidad los más poderosos son la vista y el oído, por lo que las estrategias audiovisuales suelen ser las más poderosas para el aprendizaje.

• Procesos y Experiencias Internas. Aunque son nuestros sentidos los vehículos con el exterior, son los procesos internos los que en realidad generan, construyen, la experiencia de aprendizaje que realmente permite hacer nuestro el conocimiento. Mientras de mejor calidad sean dichos procesos, mayor facilidad de aprendizaje se poseerá.

Diseño Elemental de Apoyos.

❖ Rotafolios

❖ Monitores

Sensibilización al Cambio

Rotafolios:

¿Cómo?: Que tengan significado. Tipo de letra consistente. Usar colores. Hojas de repuesto y para separar. Personalizar. Escudriñar

¿Por qué?: Para puntos clave Para grupos pequeños. Da flexibilidad

Ventajas: efectivo para destacar y reforzar puntos clave Permite flexibilidad de movimientos frente a un grupo. No requiere equipo especial de audio o video Efectivo para usarlo en un grupo pequeño. Crea una imagen de una presentación personalizada y profesional, siempre y cuando este bien diseñada y producida.

Desventajas: no es adecuado para grandes audiencias No dura. Requiere buena letra Requiere un pedestal para sostenerlos. Si lo hace un diseñador profesional es caro y tardado

Consejos: asegura las hojas en su lugar Practica cómo cambiar las hojas. Practica cómo escribir en las hojas. Limita lo que escribes Aprende la secuencia de las hojas. Vigila a la audiencia

Monitores:

¿Por qué? Excelentes para secuencias con animación se corrigen fácilmente para pequeñas audiencias

Ventajas: excelentes para exhibir secuencias animadas y en colores. Se recogen fácilmente Los disquetes son portátiles Buenos para pequeñas audiencias.

Desventajas: limitados para usarlos frente a una pequeña audiencia a menos que se cuente con equipos de amplificación. el lugar debe tener hardware disponible. debes estar totalmente familiarizado con el software de soporte si falla el software o el hardware. tu presentación puede echarse a perder

Diseño Elemental de Apoyos.

- ❖ Acetatos
- ❖ Transparencias
- ❖ Objetos diversos
- ❖ Películas

Sensibilización al Cambio

Acetatos:

¿Por qué? Fáciles de usar, fáciles de ver, puedes escribir sobre ellos

¿Cómo? Que tenga significado evitar escribir a mano usar colores utilizar bordes/recuadros personalizar revisar a conciencia

Ventajas: efectivos para reforzar los puntos claves y las imágenes gráficas sencillas, económicos y rápidos de reproducir, efectivos para audiencias pequeñas o medianas, fáciles de transportarte permiten señalar en forma interactiva durante tu presentación

Desventajas. es fácil usarlos incorrectamente con mucho texto en cada uno, o no usar color o dibujos. limita tus movimientos durante la presentación, el proyector puede distraer a la audiencia o estorbar para que vean se requiere un proyector y una pantalla

Transparencias:

¿Por qué? Para detalles nítidos, buenas para cualquier tamaño de audiencia

Ventajas: efectivas para presentar fotografías, gráficas o cuadros vividos y a todo color, económicas para grandes audiencias, crean una imagen profesional que fácilmente genera el interés de la audiencia, buenas para mostrar productos

Desventajas. producción costosa, requieren cierto tiempo para producir las, el salón debe oscurecerse lo que limita la interacción con la audiencia es, difícil cambiarlas una vez producidas

Objetos diversos:

¿Por qué? Material efectivo de soporte, altamente ilustrativo, buenos para cualquier tamaño de audiencia

Ventajas: ver "en vivo" el concepto o artículo permite ver el funcionamiento, deja nada a la imaginación

Películas:

¿Por qué? Rápidas y fáciles, buenas para cualquier tamaño de audiencia

Ventajas: todas las ventajas de las transparencias con la ventaja adicional del sonido y movimientos sincronizados, tiempo de fabricación breve y económica si están prefabricadas, buenas para cualquier tamaño de audiencia, permiten presentar a un personaje importante

Desventajas: la producción original es muy costosa y tarda mucho en elaborarse, la mayoría de las prefabricadas son demasiado generales para algunas audiencias, requieren equipo especial no siempre disponible y difícil de transportarse, la iluminación del salón debe ser ajustable

Aspectos importantes Sobre los medios:

- 1 - Presenta, refuerza o aclara
- 2 - Sensibilízate ante cada medio
- 3 - Asegurate que los apoyos visuales sean fáciles de ver y leer
- 4 - Utiliza el color en forma eficiente
- 5 - Utiliza gráficas, cuadros y tablas sencillos para presentar datos estadísticos o de resumen
- 6 - Diseña los medios para que haya interacción

Sensibilización al Cambio

Aspectos importantes sobre los medios:

- 1 - Presenta, refuerza o aclara un punto importante a la vez: El impacto a generar es más probable si el mensaje es corto y preciso.
- 2.- Sensibilízate ante cada medio: En cada caso se requiere tener presente los alcances, ventajas y desventajas de cada medio.
- 3 - Asegúrate que los apoyos visuales sean fáciles de ver y leer: Usa términos familiares y diseñalos en forma tal que no requieran esfuerzo alguno para accederlos
- 4 - Utiliza el color en forma eficiente. El color da vida y despierta el interés.
- 5.- Utiliza gráficas, cuadros y tablas sencillos para presentar datos estadísticos o de resumen: Los datos solo tienen sentido si refuerzan una idea básica o fundamental y estos datos deben ser sencillos y claros
- 6 - Diseña los medios para que haya interacción: En la medida de lo posible, y con la finalidad de generar dinámica de trabajo, busca que los participantes puedan interactuar lo más posible

Pasos para Producir los Medios:

- ❖ Identificar los medios
- ❖ Hacer un borrador o boceto a lápiz
- ❖ Practicar y modificar
- ❖ Producir los medios
- ❖ Revisar que no haya errores
- ❖ Practicar con los medios terminados

La secuencia para la selección, diseño y prueba de los medios o materiales de instrucción representan el apego al proceso Enseñanza-Aprendizaje, de tal forma que una secuencia inadecuada en términos conceptuales puede representar la gran barrera del aprendizaje.

Por otro lado, el diseño adecuado y secuenciación de las actividades son la esencia misma de los materiales con base en una planeación conceptual adecuada.

**SESIONES DE ENSEÑANZA-
APRENDIZAJE:**

- 4.1 - Aspectos Básicos de Planeación de una Sesión
- 4.2.- Programación de Actividades y Materiales
- 4.3.- Evaluación de Resultados.

Aspectos Básicos de Planeación de una Sesión.

- ❖ Guía Didáctica
- ❖ Ensayo de Tiempos
- ❖ Materiales
- ❖ Coordinación



La Planeación, como mecanismo de garantía para el adecuado logro de los objetivos de aprendizaje implica la elaboración de un documento guía que asegure al instructor el apegarse a un camino que, conceptual y técnicamente hablando, es el que se ha diseñado como el más adecuado para la generación del aprendizaje, es decir, se ha apegado al proceso Enseñanza-Aprendizaje.

La Guía didáctica debe de contar por lo menos con los siguientes elementos:

- 1.- Objetivo General
- 2.- Actividades del Instructor (Técnicas Instruccionales)
- 3.- Actividades de los Participantes
- 4.- Relación de Materiales y su ubicación temporal de su uso.
- 5.- Tiempos parciales para cada Actividad.
- 6.- Formas o mecanismos de evaluación de resultados.



Programación de Actividades y Materiales.

- ❖Objetivos específicos y Actividades del Instructor y los Participantes.
- ❖Número y disposición de Materiales.
- ❖Mecanismos de Evaluación.

Sensibilización al Cambio

51

Los objetivos de instrucción (tanto el General como los específicos por actividad) se refieren a conductas claramente observables (objetivas) que permitan a cualquier persona poder identificar si ha ocurrido o no el aprendizaje que se buscaba generar en el aprendiz.

Las Actividades deben ser lo suficientemente claras para el Instructor de tal manera que se vaya guiando específica y claramente con respecto a lo que debe de realizar y en qué momento.

Los materiales deben de estar claramente relacionados para poder prever su existencia sin lugar a confusiones, esto es especialmente necesario y útil cuando alguien más adopta las funciones de coordinación del evento.

Los Mecanismos de Evaluación deben ser actividades que el Instructor no debe pasar por alto y, por lo tanto, estar dentro de la planeación de la experiencia de capacitación. La Evaluación regularmente le permite al Instructor retroalimentar los puntos débiles del aprendizaje, además de permitirle observar el criterio de los aprendices con respecto a las actividades de capacitación.

Evaluación de Resultados.

- ❖ Cierres Parciales
- ❖ Evaluación de Resultados.
- ❖ Retroalimentación.
- ❖ Síntesis y Reforzamiento.

Sensibilización al Cambio

54

Estos elementos representan los más comunes en la evaluación de una sesión de Enseñanza-Aprendizaje.

En realidad son mecanismos de evaluación del Proceso, más que de los participantes o del Instructor en cuanto a su desempeño personales. A diferencia de lo que ocurre en una "Escuela", en los procesos de capacitación se evalúa el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje en forma inmediata y directa, de tal forma que podamos conocer el grado de dominio de los conceptos o las habilidades que nos propusimos establecer en los aprendices

TALLER DE DEMOSTRACIÓN DE HABILIDADES:

5.1.- Productos Documentales: Guía de Sesión y materiales de exposición y de participantes

5.2.- Demostración de Conducción de Sesión y facilitación de Aprendizajes.

Los participantes de este Taller deberán desarrollar los puntos de Guía Didáctica y materiales de exposición y de sus participantes hipotéticos.

De igual manera, cada uno de los participantes deberán desarrollar al frente una técnica instruccional, justificando la elección hecha en relación al contenido de aprendizaje pretenden establecer en sus participantes.