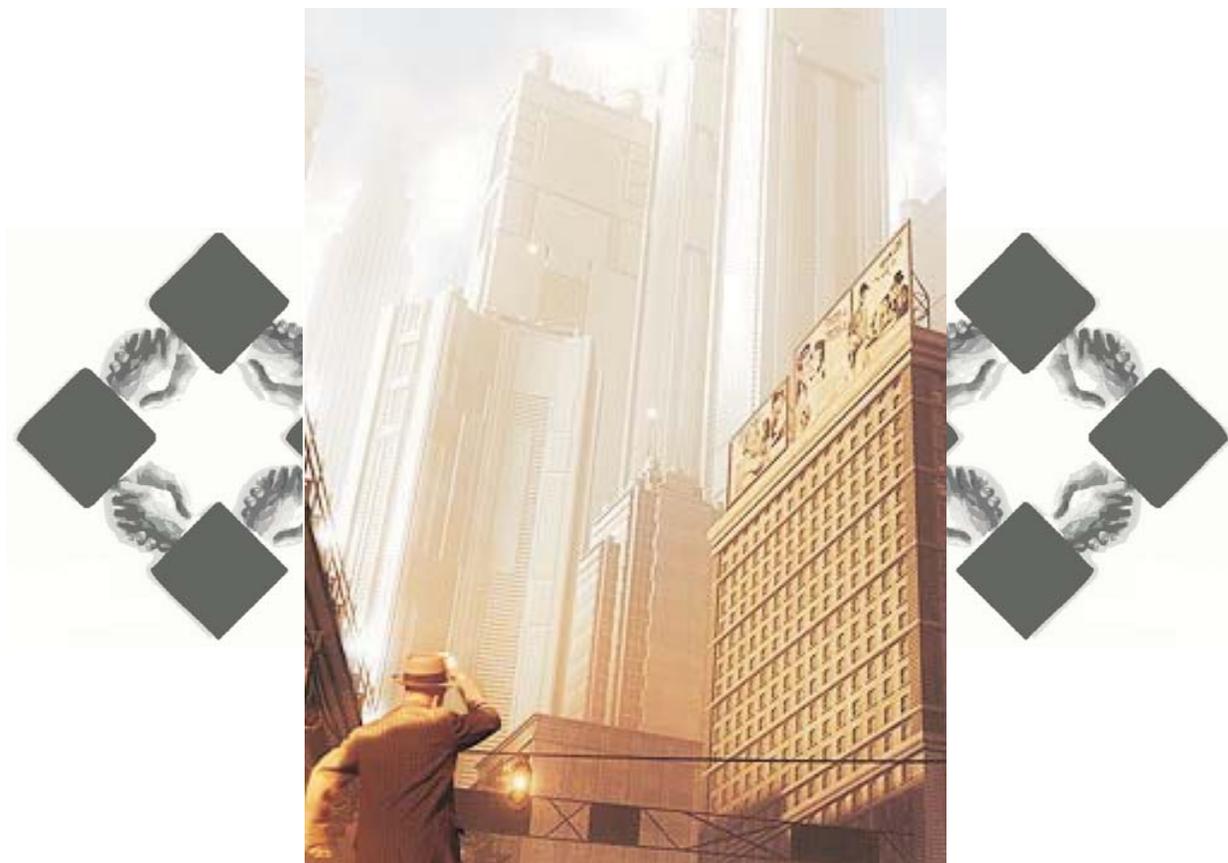


ENCUENTRO EMPRESARIAL 2003



LA CAPACITACIÓN

DOCUMENTACIÓN

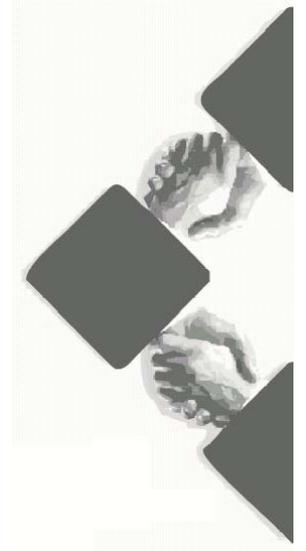
# CONTENIDO



PANORAMA ECONÓMICO

REFORMA FISCAL

LA CAPACITACIÓN



# PANORAMA ECONÓMICO

# ÍNDICE

## PROGRAMA ECONÓMICO 2002

### **OBJETIVO**

#### **EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA**

#### **COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA NACIONAL - PIB**

#### **ACTIVIDAD INDUSTRIAL**

*Actividad Industrial Total*

*Estancamiento industrial*

#### **EVOLUCIÓN DEL MERCADO LABORAL**

#### **INFLACIÓN**

*Evolución reciente de la Inflación*

*Principales determinantes de la inflación durante 2002*

*La Inflación en la primera quincena de diciembre 2002*

*Corto*

#### **MERCADOS INTERNACIONALES DE PETRÓLEO**

#### **TIPO DE CAMBIO**

#### **AGREGADOS MONETARIOS**

*Base Monetaria – Billetes y Moneda en Circulación*

#### **PRINCIPALES TASAS DE INTERÉS**

#### **INVERSIÓN FIJA BRUTA EN MÉXICO**

*Inversión Fija Bruta Total*

*Resultados acumulados enero-agosto de 2002*

#### **MERCADOS FINANCIEROS: CONTINÚA LA INESTABILIDAD**

#### **RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO**

#### **FINANZAS PÚBLICAS**

#### **BALANZA COMERCIAL**

#### **BALANZA DE PAGOS**

#### **RESERVAS INTERNACIONALES**

#### **ECONOMÍA DE ESTADOS UNIDOS**

#### **RESUMEN DE CIERRE DE 2002**

## PANORAMA ECONÓMICO DE 2003

#### **LA ECONOMÍA MUNDIAL**

*Balace de Oportunidades y Riesgos*

#### **PRONÓSTICOS DEL MERCADO PETROLERO**

#### **LA ECONOMÍA NACIONAL**

*Aprobación del Programa Económico 2003*

*Proyecciones*

*Marco Macroeconómico 2003*

*Perspectivas Macroeconómicas 2003*

## GRÁFICAS

## **PROGRAMA ECONÓMICO 2002**

### ***OBJETIVO***

El programa económico para el 2002 contempló un crecimiento en la economía de 1.7%, una tasa de inflación no mayor a 4.5 %, un déficit en la cuenta corriente equivalente al 3.4 % del Producto Interno Bruto y un precio promedio de la mezcla mexicana de petróleo de \$15.5 dólares por barril con una exportación de 1,725,000 barriles diarios.

Se estimó que con las modificaciones al marco tributario, el Gobierno Federal obtendría recursos adicionales por \$61.5 mil millones de pesos los cuales, al ser consolidados en la Ley de Ingresos para 2002, se traducirían en \$52.6 mil millones de pesos sobre los ingresos considerados en el Proyecto de Ley de Ingresos. Dichos ingresos le permitirían al Gobierno Federal contar con un programa económico prudente y atender, dentro de las limitaciones presupuestarias, las necesidades sociales del país.

El Presupuesto de Egresos para 2002 consideraba ajustes automáticos para intentar garantizar el cumplimiento del déficit fiscal aprobado por el H. Congreso de la Unión, en caso de que se dieran cambios en el entorno económico global que pudieran llegar a alterar los ingresos del Sector Público. El límite de endeudamiento interno se estableció hasta por \$110 mil millones de pesos y el endeudamiento externo se mantuvo en cero.

### ***EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA***

Después de sufrir un proceso de contracción durante la mayor parte de 2001, el ciclo de la economía mexicana entró, a principios de 2002, en una fase de recuperación. Sin embargo, esta nueva etapa de expansión ha carecido de la fortaleza suficiente para que amplios sectores de la población perciban una mejoría significativa en sus estándares de vida.

La debilidad que persiste en la recuperación fue consecuencia de varios factores, entre los que destacan los siguientes:

- La incertidumbre de la reactivación económica de nuestro principal socio comercial, Estados Unidos.
- La posibilidad de que se desate un conflicto bélico en Medio Oriente.
- La volatilidad de los principales mercados accionarios en el mundo generada a raíz de las irregularidades contables y abusos cometidos recientemente en algunos corporativos internacionales.
- La crisis económica y política por la que atraviesan algunas naciones latinoamericanas.
- La dificultad para alcanzar los consensos necesarios que impulsen las reformas estructurales que requiere la economía nacional.
- Y paradójicamente, por la poca profundidad que tuvo la recesión que sufrió el país durante 2001.

A pesar de que se logró que el proceso de ajuste de la economía fuera ordenado, se reconoce que la adecuación de la escala productiva de las empresas ante los menores niveles de demanda, implicó el despido de un número importante de trabajadores.

Es importante advertir que los efectos en la debilidad de la economía global, no se absorbieron de forma homogénea entre las distintas actividades productivas del país, y que, tampoco se observó una corrección uniforme en los niveles de gasto de los distintos componentes que integran la demanda agregada interna. Asimismo, entre las ramas productivas es posible identificar distintos grados de respuesta ante las perturbaciones de la demanda. Bajo esta óptica es necesario reconocer que la instrumentación de la política económica y el diseño de los programas sectoriales, deben considerar esta heterogeneidad para que sus respectivos objetivos se alcancen.

## ***COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA NACIONAL - PIB***

Al analizar los diversos sectores que integran el Producto Interno Bruto (PIB), se distingue que el ciclo de la actividad industrial inició una fase recesiva en 2001, y con una mayor profundidad que la que se dio en los servicios. Esta situación se explica por el comportamiento de los diferentes mercados a los que se destina la producción de cada sector. La actividad industrial, al estar más vinculada al mercado externo, enfrentó primero y de forma más prolongada, los embates de la desaceleración económica de Estados Unidos. Por su parte, el sector de los servicios fue capaz de sortear la recesión en mejores condiciones y con mayor brevedad, por estar orientado casi exclusivamente al mercado interno.

Entre los sectores que conforman la actividad industrial también se registró un comportamiento asimétrico. En este caso, la división que sufrió la contracción más severa fue la maquila de exportación. Este comportamiento estuvo determinado por la sincronía que existe entre la producción de estas industrias y el ciclo económico estadounidense, por lo que su expansión ha sido relativamente débil.

Los indicadores económicos correspondientes al tercer trimestre del año continúan mostrando signos de fragilidad. La cifra acumulada del PIB fue de -0.3% al 30 de septiembre de 2002, según datos del Banco de México.

## ***ACTIVIDAD INDUSTRIAL***

### ***Actividad Industrial Total***

Con base en información de la actividad industrial en México, integrada por la minería, manufacturas, construcción y electricidad, gas y agua, se informa que en octubre de este año, la producción industrial registró una variación de 1.3% en términos reales en estos sectores.

### ***Estancamiento industrial***

El sector industrial de México presenta una elevada correlación con el de Estados Unidos (EU), misma que se ha acentuado en últimos cinco años, por la creciente integración comercial entre ambas economías. La posibilidad de que la producción industrial recupere tasas elevadas está condicionada a que la de EU reinicie su crecimiento, mismo que no se está dando. Pero, además, el otro componente de la producción industrial, el que se relaciona con el mercado interno, aún no muestra señales de repunte, debido a que se encuentra en una fase de desaceleración, por la caída del empleo y menores ganancias salariales en términos reales. Para el año 2003, la producción industrial podría repuntar en más del 4%, según proyecciones del Banco de México.

### ***EVOLUCIÓN DEL MERCADO LABORAL***

Durante el 2002 existió una fuerte caída del empleo en el sector industrial, una de las razones que explica esta situación se encuentra en las características de la estructura productiva de las empresas, principalmente en las maquiladoras. En muchas de estas empresas el trabajo es prácticamente el único factor productivo, por lo que las adecuaciones de la oferta ante variaciones de la demanda son absorbidas exclusivamente con cambios en el tamaño de la planta laboral. A diferencia de ello, en los sectores cuyos procesos productivos son relativamente más intensivos en capital, la evolución del empleo es menos sensible ante perturbaciones de la demanda. Este mismo argumento hace previsible un incremento importante en los niveles de empleo en la maquila de exportación una vez que se fortalezca la recuperación de la economía estadounidense.

No obstante las diferencias en el ritmo de contratación entre las distintas actividades económicas y la ligera recuperación de la producción, en 2002, trajo aparejada una mejoría generalizada en los niveles de empleo, aunque la afiliación de trabajadores en las actividades agropecuarias, extractivas y manufactureras aún se encuentra por debajo de los niveles registrados al cierre de 2001. Sin embargo, durante los primeros nueve meses del año, el número total de trabajadores urbanos afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) se incrementó en más de 140 mil personas y en casi 294 mil a partir de la segunda quincena de enero de 2002, según estadísticas de dicho instituto.

En noviembre la tasa de desempleo abierto se situó en 2.6%, no obstante, aún se percibe que la recuperación de empleos es incipiente. Por otra parte, resalta el hecho de que los salarios continúan registrando avances positivos, y por encima del empleo, lo que apoya un aumento de la masa salarial. El salario promedio diario de cotización del IMSS en términos nominales avanzó 7.1%, lo que implica que el salario real creció 1.7%. Por su lado los salarios contractuales reportados por lo sindicatos muestran un incremento de 5.2% anual, lo cual se ubicó por debajo de la expectativas de inflación que Banco de México reportó.

Así aunque, la recuperación del empleo continuó, lo hizo a una tasa más moderada que la prevista. Para todo el año de 2003 Banco de México estima que el empleo disminuirá

en 0.9% en promedio anual y que, al cierre del año, la creación de nuevos empleos no será suficiente como para compensar la pérdida observada durante 2002.

## ***INFLACIÓN***

### ***Evolución reciente de la Inflación***

Durante el año 2002, los precios mostraron una trayectoria acorde con lo planeado por Banco de México, aún cuando la inflación representada a través del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) presentó altibajos.

### ***Principales determinantes de la inflación durante 2002***

- La trayectoria de las variables externas que influyen sobre la marcha de la economía mexicana fue en general adversa. La evolución de los indicadores de la actividad económica estadounidense resultó, en balance, negativa.
- Como un contrapeso parcial a estos efectos desfavorables, el principal elemento favorable fue el fortalecimiento de los precios del petróleo. Así, el precio por barril de la mezcla mexicana de petróleo se ubicó en \$23.95 dólares en promedio durante el año.
- Los distintos indicadores de remuneraciones, salarios y empleo reflejaron un cambio en las condiciones del mercado laboral.
- La productividad en el sector manufacturero continuó aumentando, mientras que las tasas de incremento de las remuneraciones nominales y de los costos unitarios de la mano de obra siguieron disminuyendo.
- La oferta y la demanda agregadas tuvieron un incremento anual de 2.5 %, según Banco de México.
- Las exportaciones de bienes y servicios aumentaron 3.3 %, la inversión 2.7 % y el consumo 2.3%, según datos publicados por Banco de México, en su boletín de noviembre de 2002.

### ***La inflación en la primera quincena de diciembre de 2002***

En la primera quincena de diciembre el incremento del nivel general de los precios, según el INPC, resultó de 0.23%, principalmente como consecuencia de los aumentos en los precios de la canasta básica, el impacto en esas alzas fue parcialmente contrarrestado por la baja en las cotizaciones de algunos bienes y servicios.

Banco de México estima que para diciembre de 2002 la inflación anual va a exceder su meta fijada. La inflación acumulada en once meses se ubicó en 5.24% y la anual (últimos doce meses) en 5.39%. Difícilmente se repetirá en diciembre una baja inflación como la de hace un año y más cuando en los primeros días del mes persistió el comportamiento alcista. Dependerá del comportamiento de los precios agropecuarios que se cumpla el pronóstico previsto para diciembre, por el Banco de México.

### ***Corto***

Para cumplir con su objetivo en su política económica monetaria, Banco de México ejerció durante todo el año la opción conocida como “Corto”, en la cual se aumenta y disminuye la masa monetaria a fin de controlar la inflación. Los movimientos del corto durante el año fueron los siguientes:

- 8 de Febrero de 2002: Aumento del “Corto” a 360 millones de pesos.
- 12 de Abril de 2002: Disminución del “Corto” a 300 millones de pesos.
- 23 de Septiembre de 2002: Aumento del “Corto” a 400 millones de pesos.
- 6 de Diciembre de 2002: Incremento del “Corto” de 400 a 475 millones de pesos.

Aún con todos estos movimientos Banco de México no logro su objetivo de una inflación anual del 4.5%, ya que de acuerdo con sus últimas cifras publicas al mes de noviembre la inflación anual es de 5.24% y esperan una inflación anual de 5.7%.

### ***MERCADOS INTERNACIONALES DEL PETROLERO***

El desempeño de los precios del petróleo en este año ha sido más favorable que lo anticipado en el Programa Económico para 2002. El precio de la mezcla mexicana de exportación promedio fue de \$23.95 dólares por barril y al cierre del año se situó en \$27.23 dólares por barril según cifras publicadas por Petróleos Mexicanos.

Ahora bien, de acuerdo con las cifras publicadas por Banco de México al tercer trimestre de 2002 las exportaciones de la mezcla mexicana ascienden a \$10,581.2 millones de dólares, y durante el año se han exportado 1,725,000 barriles diarios, lo cual en comparación con el año pasado, es mayor en 3.34%.

### ***TIPO DE CAMBIO***

Durante 2002 observamos un comportamiento de alta volatilidad en el mercado cambiario, nuestra moneda acumuló una depreciación anual de 13.4%.

En los primeros meses del año, el tipo de cambio reflejó fortaleza ya que se redujo a niveles de alrededor de \$9.20 pesos por dólar, lo que se atribuyó al otorgamiento del “grado de inversión” por parte de la calificadora Standard & Poor’s y de Fish y por la mejora en la calificación de deuda por parte de Moody’s, con lo que México se convirtió, después de Chile, en el segundo país de Latinoamérica en obtener el “grado de inversión” por parte de las tres principales calificadoras a nivel mundial, trayendo como consecuencia una mayor captación de capital extranjero.

No obstante lo anterior, hacia el mes de mayo, nuestra moneda empezó a debilitarse, rompiendo inclusive el nivel psicológico de los \$10 pesos, lo que se atribuyó en gran parte a factores de índole externa, entre los que destacan la persistente incertidumbre en torno al crecimiento de Estados Unidos ante la debilidad que reflejaban sus cifras económicas, así

como por escándalos contables de grandes corporativos y la crisis económica latinoamericana. Adicionalmente, la inestabilidad cambiaria se agudizó en el último trimestre del año ante la amenaza de guerra que mantiene Estados Unidos en contra de Irak y por la debilidad del dólar frente al Euro.

Los factores anteriores y los movimientos especulativos registrados en la última semana de 2002, presionaron al tipo de cambio a máximos de \$10.50 en la penúltima jornada de diciembre, recuperándose al cierre del año, para quedar en \$10.3950 pesos por dólar.

## ***AGREGADOS MONETARIOS***

### ***Base Monetaria – Billetes y Moneda en Circulación***

Al cierre de noviembre de 2002 el saldo de la base monetaria se ubicó en \$227.5 miles de millones de pesos, cifra que resulta mayor a la de enero del mismo año en 11.3 %, y es también significativamente mayor a la real anual de 2001 que fue de 8.5 %, esto según datos publicados por el Banco de México.

El saldo del medio circulante (M1)<sup>1</sup> fue de \$676.8 millones de pesos en noviembre de 2002, lo que implicó una variación real anual de 5.4 %.

## ***PRINCIPALES TASAS DE INTERÉS***

No obstante la volatilidad en el entorno internacional, las tasas de interés registraron un comportamiento de relativa estabilidad a lo largo del año, apoyadas por los favorables fundamentos macroeconómicos internos.

A principios de año se registraron presiones alcistas en las tasas domésticas como consecuencia del incremento del “corto” a \$360 millones de pesos, sin embargo, luego de la deflación observada en febrero, se redujo el “corto” a \$300 millones de pesos, con lo que los Cetes a 28 días pasaron de 8.21% a 5.28% en abril, siendo éste su nivel mínimo histórico, según datos publicados por el Banco de México.

Adicionalmente, la reducción observada en las tasas de interés se fundamentó en el otorgamiento del “grado de inversión” mencionado anteriormente. Hacia el segundo semestre del año, nuevamente se registraron presiones alcistas que llevaron a las tasas de interés a situarse en sus niveles más altos del año, como fue el caso de los Cetes a 28 días que en septiembre se ubicaron en 8.60%, debido al depósito obligatorio que constituyeron las instituciones bancarias con el Banco de México por \$150 mil millones de pesos.

Al cierre del año los Cetes a 28 días se ubicaron en 6.98%, esto es 23 centésimas por arriba del cierre de 2001. Por su parte, el promedio nominal, durante el año que finalizó, se situó en 7.09%, nivel 4.2 puntos porcentuales por debajo del promedio del 2001

## ***INVERSIÓN FIJA BRUTA EN MÉXICO***

### ***Inversión Fija Bruta Total***

Con base en el Sistema de Cuentas Nacionales de México que elabora el INEGI, se informó que en agosto del 2002 la inversión fija bruta presentó un descenso real de 2.1% en comparación con el nivel observado en el mismo mes en 2001.

### ***Resultados acumulados enero-agosto de 2002***

Durante los primeros ocho meses de 2002, la inversión fija bruta presentó una variación de -1.8% en términos reales respecto al 2001. Los componentes que la integran registraron los siguientes resultados: el gasto total en maquinaria y equipo decreció 4.8%, la importada cayó 6.7% y la nacional 1.3%, en tanto que la construcción se elevó 2.0% durante el periodo en cuestión.

## ***MERCADOS FINANCIEROS: CONTINÚA LA INESTABILIDAD***

Los mercados financieros han seguido manteniendo cierta relación a lo largo de este año. El tipo de cambio, las tasas de interés y el mercado accionario empezaron el año con una trayectoria positiva hasta los primeros tres o cuatro meses. La confirmación de que la economía norteamericana no se estaba recuperando a los ritmos que se tenían previstos, derivaron en dudas y nerviosismo de los mercados financieros domésticos. Se empezó a pensar que EU podría ingresar a una etapa de doble caída, y es cuando los mercados financieros de EU y México inician un deterioro que a la fecha aún no han logrado revertirse.

Adicionalmente, los ascensos en las tasas de interés y en el tipo de cambio se acompañaron por una disminución relativa de las reservas internacionales, de manera que, los choques externos siguen siendo absorbidos por distintas variables. Esta vez, también se tuvo que sacrificar algo de la inflación, dado que, de estar mostrando una tasa anual inferior a 4.7% de marzo a mayo, repuntó hasta 5.9% en agosto, respondiendo la política monetaria con una ampliación del “corto” en septiembre.

En suma, los choques externos se han distribuido en ajustes en distintas variables, lo cual ha sido benéfico para la economía, dado que ha dotado a la política económica de amplios márgenes de flexibilidad para absorber dichos choques, en vez de sacrificar alguna variable en particular.

En 2002, el mercado accionario también se vio afectado por la inestabilidad financiera internacional. Después de que el Índice de Precios y Cotizaciones lograra un máximo de 7,574 puntos el 17 de abril, llegó a su mínimo del año de 5,534 el 5 de agosto. Acumulando una caída de 4.8% en lo que va del año, presentando comparativamente una caída más moderada que las observadas en los índices de Estados Unidos y el resto de Latinoamérica.

## ***RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO***

Hoy por hoy, el crédito vuelve a resurgir, aunque de manera incipiente. Superados los efectos adversos sobre la oferta y demanda de créditos, derivados de la crisis de 1995, las perspectivas crediticias parecen ser favorables, aunque seguramente no con la espectacularidad que observaron en los primeros años de los noventa. Aquél auge crediticio se convirtió en un factor de elevada vulnerabilidad para la economía, confirmada cuando estalló la crisis de 1995.

Las condiciones actuales de crédito son diferentes a las prevalecientes con posterioridad a la crisis. Por el lado de la oferta, los bancos cuentan con los recursos disponibles para el otorgamiento de créditos, dado que el saldo de la captación bancaria asciende hoy a un billón 136 mil millones de pesos, mientras que el crédito total asciende a 951 mil millones de pesos.

La recuperación del crédito está condicionada, en general, a las condiciones macroeconómicas.

## ***FINANZAS PÚBLICAS***

Si bien se reporta en octubre un deterioro del balance presupuestal, los resultados acumulados de las finanzas públicas están todavía en línea con la meta esperada por Banco de México de un déficit de 0.65% del PIB, a pesar de que los riesgos han aumentado principalmente por el deficiente desempeño de la recaudación tributaria, que obedece a la falta de dinamismo económico. Por su parte el gasto público mostró un avance importante derivado del incremento de las erogaciones de capital, especialmente las de inversión física directa y el gasto corriente, en particular el de servicios personales, muestra también aumentos moderados.

## ***BALANZA COMERCIAL***

De acuerdo con información de comercio exterior, en noviembre el déficit comercial se ubicó en -\$1,250 millones de dólares, monto menor que el de noviembre de 2001 que fue de -\$1,740 millones de dólares. Normalmente el saldo deficitario de noviembre es influido a la alza por factores estacionales, que determinan descensos en las exportaciones. La disminución de las exportaciones fue mayor que la registrada por las importaciones.

Otro factor que incidió en la determinación del saldo comercial de noviembre fue la reducción por \$195 millones de dólares que experimentó el valor de las exportaciones petroleras con relación a su nivel del mes previo.

Así, en el lapso de enero a noviembre de 2002, el déficit comercial acumulado llegó a -\$6,815 millones de dólares, cifra 20.9 % menor que la observada en los primeros once meses de 2001.

## ***BALANZA DE PAGOS***

Los flujos de capital aumentaron, su composición muestra un predominio de la inversión extranjera directa y una disminución del endeudamiento público y privado bancario y en bonos. El déficit en la cuenta corriente se ajustó a la baja, provocado por la lenta recuperación de la economía y los mayores ingresos petroleros. Debido a que estos últimos representan un ingreso del gobierno federal, las reservas internacionales continúan en aumento lo cual disminuyó la vulnerabilidad de la economía mexicana a los choques externos.

Las reservas internacionales aumentaron durante el tercer trimestre en \$2.4 miles de millones de dólares debido a que la cuenta de capitales fue superavitaria en \$5.6 mil millones de dólares.

En la cuenta de capitales destaca la disminución del endeudamiento público y privado, similar a lo ocurrido el trimestre de 2001. El rubro de endeudamiento del sector privado no bancario cayó de forma importante, por primera vez en muchos años resultó en un flujo negativo de capitales tanto el endeudamiento con la banca como la emisión neta de bonos.

Otro elemento a destacar de la cuenta de capitales es la entrada de recursos que algunos residentes en México tenían en activos en el exterior. Disminuyó el balance negativo de los servicios no factoriales, principalmente por la recuperación de los ingresos provenientes de viajeros internacionales, cuyo incremento de 11% responde al avance del gasto medio de 11.9%.

El déficit de servicios factoriales presenta un importante incremento del 9.6% debido al avance del 24% anual en el pago neto de intereses. Estas mayores erogaciones obedecen principalmente a la calendarización de los intereses del sector público, que incluyó durante septiembre varios pagos de intereses de los bonos Brady, en tanto que en el 2001 fueron realizados en octubre.

Las remesas provenientes de trabajadores en el extranjero continúan siendo una importante fuente de divisas para el país, durante el tercer trimestre se incrementaron 8.3% anual, por lo que acumuladas en el año sumaron 7.3 mil millones de dólares, según Banco de México.

## ***RESERVAS INTERNACIONALES***

Se constituye por las divisas y el oro propiedad del Banco de México, que se hallen libres de todo gravamen y cuya disponibilidad no esté sujeta a restricción alguna, la posición a favor de México con el Fondo Monetario Internacional (FMI) derivada de las aportaciones efectuadas a dicho organismo, las divisas provenientes de financiamientos obtenidos con propósito de regulación cambiaria del FMI.

Durante 2002 el comportamiento de las reservas internacionales fue casi siempre en aumento, excepto en los meses de marzo, abril y mayo. A partir de junio, su variación fue ascendente, al cierre de 2002 el saldo fue de \$45,579 millones de dólares, cantidad superior en \$5,379 millones de dólares, teniendo un crecimiento en el año de 13.4%, según datos publicados por el Banco de México.

## ***ECONOMÍA DE ESTADOS UNIDOS***

La economía estadounidense siguió reportando indicadores mixtos, aunque el reporte del PIB al tercer trimestre fue de un crecimiento de 3.1%, la mayoría de los indicadores, principalmente los del mercado laboral, la confianza del consumidor, el suministro de materias primas y los de inversión; han presentado un mayor debilitamiento, aumentando la percepción de que la recuperación podría durar más tiempo o inclusive existe el riesgo de una recaída ante la amenaza de un conflicto bélico en Medio Oriente.

Ante este entorno, la Reserva Federal redujo sus tasas de interés en ½ punto porcentual, sorprendiendo al mercado ya que la expectativa era de una baja de sólo ¼ de punto porcentual. La medida aumentó los temores sobre un posible estancamiento, en particular, sobre el futuro de la confianza de los consumidores y del rendimiento de las inversiones. Bajo este escenario, el menor atractivo de los activos en dólares repercutió en una depreciación del dólar frente al euro de 9.4%.

La recuperación de EU dependerá, en primer lugar, de la evolución del consumo privado que se determina por el ingreso disponible, la riqueza de las familias y las condiciones en el mercado de crédito. En segundo lugar, la recuperación se afectará por la inversión, la cual responde a las utilidades actuales y esperadas de las empresas.

## ***RESUMEN DEL CIERRE DE 2002***

Con los elementos mencionados, Banco de México estima el siguiente escenario de cierre de año para las principales variables macroeconómicas del país:

- La tasa anual de crecimiento del PIB se ubicará de 1.5 %, en línea con la proyección inicial y congruente con una recuperación moderada de la actividad económica.
- El incremento anual del INPC, durante diciembre de 2002, podrá superar la tasa del 4.5 %.
- El déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos se estima en un nivel equivalente a 2.4 % del PIB. Esta magnitud es congruente con la disponibilidad de recursos externos de largo plazo, pues se espera que más de tres cuartas partes del déficit sean financiadas con entradas de recursos en forma de inversión extranjera directa.
- El balance del sector público estará en línea con el déficit aprobado por el H. Congreso de la Unión, equivalente a 0.65 % del PIB.

## **PROGRAMA ECONÓMICO 2003**

### ***LA ECONOMÍA MUNDIAL PARA 2003***

#### ***Balance de Oportunidades y Riesgos***

El dinamismo de la actividad económica global en 2002 ha sido uno de los más bajos de los últimos años. A pesar de que la recuperación económica en Estados Unidos inició antes de lo previsto, su ritmo ha sido más moderado. En este contexto, el panorama económico internacional para 2003 distará mucho de presentar un dinamismo económico.

El moderado crecimiento económico mundial esperado para 2003 se sustenta, entre otros, en los siguientes factores:

- La instrumentación de políticas macroeconómicas orientadas a apoyar la recuperación de la actividad económica en las principales economías del mundo.
- El crecimiento de la productividad en la economía de Estados Unidos.
- La rápida instrumentación de reformas en el gobierno corporativo de las empresas estadounidenses.
- Las perspectivas de recuperación económica en la zona del Euro.

No obstante es pertinente señalar que existen diversos riesgos que pueden limitar la magnitud y la duración de la reactivación económica mundial, entre ellos:

- La continúa debilidad de los mercados financieros internacionales.
- La presencia de algunos desequilibrios en la economía de Estados Unidos.
- La incertidumbre asociada con el combate al terrorismo y las tensiones políticas de Oriente medio.
- El frágil desempeño de la economía en Japón.
- La incertidumbre en el mercado petrolero internacional.
- Los problemas financieros y económicos en algunos países latinoamericanos.

#### ***PRONOSTICO DEL MERCADO DEL PETROLEO***

El balance de riesgos en torno al mercado petrolero internacional parece inclinarse hacia una reducción significativa de los precios del crudo en el corto plazo.

Es pertinente mencionar que el valor de la mezcla mexicana de petróleo tendría una mayor sensibilidad a los riesgos antes señalados. Específicamente, el diferencial en dólares entre el precio del WTI y el de la mezcla mexicana de exportación se encuentra en niveles inferiores al promedio observado en los últimos años, por lo que una reversión a su promedio histórico podría afectar notablemente el valor de las exportaciones de crudo de nuestro país.

Más aún, cabe subrayar que el diferencial de precios entre la mezcla mexicana y el WTI tendería a incrementarse en caso de que Arabia Saudita incrementa su producción de

petróleo, debido a que la capacidad excedente de producción con la que cuenta ese país se encuentra concentrada en crudos con características similares al producto mexicano.

## ***LA ECONOMÍA NACIONAL***

### ***Aprobación del Programa Económico 2003***

Se mantendrá el límite de déficit público propuesto por el Ejecutivo Federal para 2003 de 0.5 puntos porcentuales del PIB. Asimismo, por tercer año consecutivo el techo de endeudamiento externo es de cero y por lo tanto el déficit público será financiado en su totalidad en el mercado interno.

El Presupuesto de Egresos para 2003 mantiene los ajustadores automáticos que garantizarán el cumplimiento del déficit fiscal aprobado por el H. Congreso de la Unión, en caso de que se den cambios en el entorno económico global que pudieran llegar a alterar los ingresos del Sector Público, protegiendo en todo momento los programas de gasto social e inversión.

Los supuestos y las proyecciones macroeconómicas propuestas por el Poder Ejecutivo se mantienen sin cambio, a excepción del precio de la mezcla mexicana de petróleo, el cual fue ajustado a la alza por los integrantes del Poder Legislativo de \$17.0 a \$18.35 dólares por barril.

Las modificaciones tributarias llevadas a cabo por el H. Congreso de la Unión, aunadas a la proyección de mayores ingresos resultantes del incremento del supuesto del precio de la mezcla mexicana de petróleo, aumentan los ingresos por \$24.7 mil millones de pesos respecto a la propuesta del Ejecutivo Federal.

### ***Proyecciones***

Se proyecta una tasa de crecimiento real del PIB de 3.0% anual, lo que permitirá aumentar significativamente el número de trabajadores permanentes y eventuales urbanos afiliados al IMSS, según Banco de México.

El Programa Económico 2003 pretende fortalecer y sanear la estructura de las finanzas públicas. En este sentido, el déficit público para 2003 se proyecta en 0.5% del PIB. Asimismo, se establece que los Requerimientos Financieros del Sector Público (RFSP), que incluyen la totalidad de las necesidades de financiamiento que enfrenta el Sector Público para garantizar sus objetivos de política fiscal, serán de 3.1% del PIB.

El paquete económico aprobado por el H. Congreso de la Unión contribuirá al abatimiento inflacionario y a la protección del poder adquisitivo de los salarios. En particular, la disciplina fiscal que instrumentará el gobierno en 2003 coadyuvará al cumplimiento del objetivo inflacionario del Banco de México de 3%.

## MARCO MACROECONÓMICO 2003

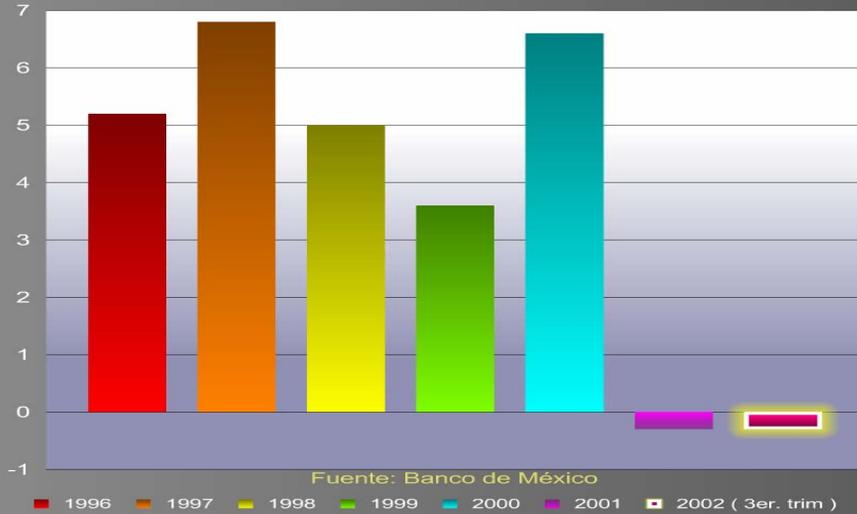
	Aprobado
Producto Interno Bruto	
<i>Crecimiento real (%)</i>	3.0
Inflación	
<i>Dic/dic (%)</i>	3.0
Tipo de cambio nominal */	
<i>Promedio (pesos/dólar)</i>	10.1
Tasas de interés (Cetes 28 días)	
<i>Nominal promedio (%)</i>	7.5
<i>Real (%)</i>	4.6
Cuenta corriente	
<i>Millones de dólares</i>	-17.986
<i>% del PIB</i>	-2.8
Balance Público	
<i>% del PIB</i>	-0.5
Variables de apoyo	
PIB EE.UU	
<i>Crecimiento real (%)</i>	2.5
Inflación EE.UU.	
<i>Dic/dic (%)</i>	2.4
Petróleo (canasta mexicana)	
<i>Precio promedio (dls/barril)</i>	18.35
<i>Plataforma de exportación</i>	
<i>Promedio (mbd)</i>	1,860
Tasa de interés externa	
<i>LIBOR (%)</i>	2.9

## PERSPECTIVAS MACROECONÓMICAS 2003

	SHCP 2003/e	BITAL 2003/e	SECT. PRIV. 2003/e*
<b>CONTEXTO INTERNO</b>			
PIB real (%)	3.00	3.46	3.42
Inflación dic-dic	3.00	4.10	4.09
Tipo de Cambio			
Promedio	10.10	10.37	nd
Fin de periodo	nd	10.60	10.47
Tasas de interés			
Cetes 28 d. prom. nom.	7.50	6.80	nd
Fin de periodo	nd	6.68	7.41
Balance público (% del PIB)	0.50	-0.75	-0.61
Cuenta corriente (md)	-17,986	-20,074	-19,786
% del PIB	-2.8	-3.1	nd
Petróleo (prom. dpd)	17.00	20.40	20.23
<b>CONTEXTO EXTERNO,</b>			
PIB de EUA (%)	2.50	2.80	
Inflación de EUA (%)	1.70	2.58	nd

SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público    md: millones de dólares    dpb: dólares por barril    e = estimado    r = revisado  
\*/ Encuesta de Banxico al sector privado, octubre de 2002

# Producto Interno Bruto (P.I.B.)



# Tasa de Desempleo en Áreas Urbanas

## Anual



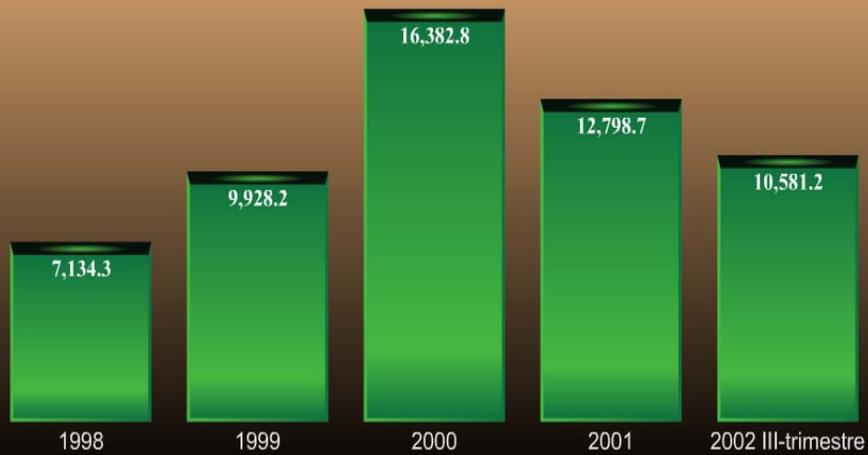
## Mensual



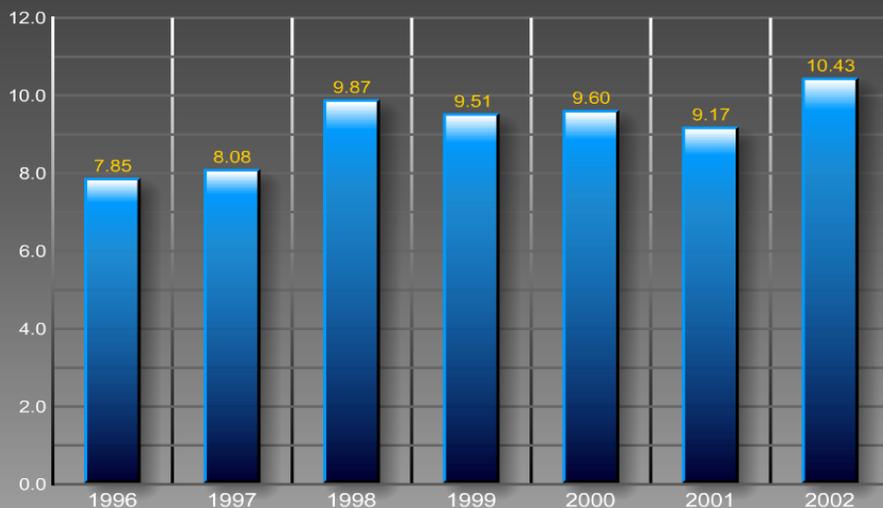
## Inflación Anual



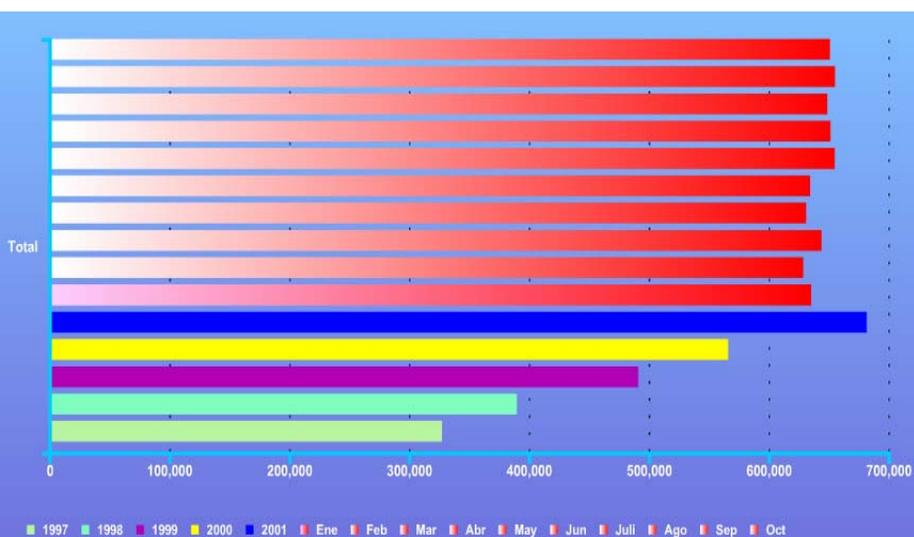
## Exportaciones Petroleras



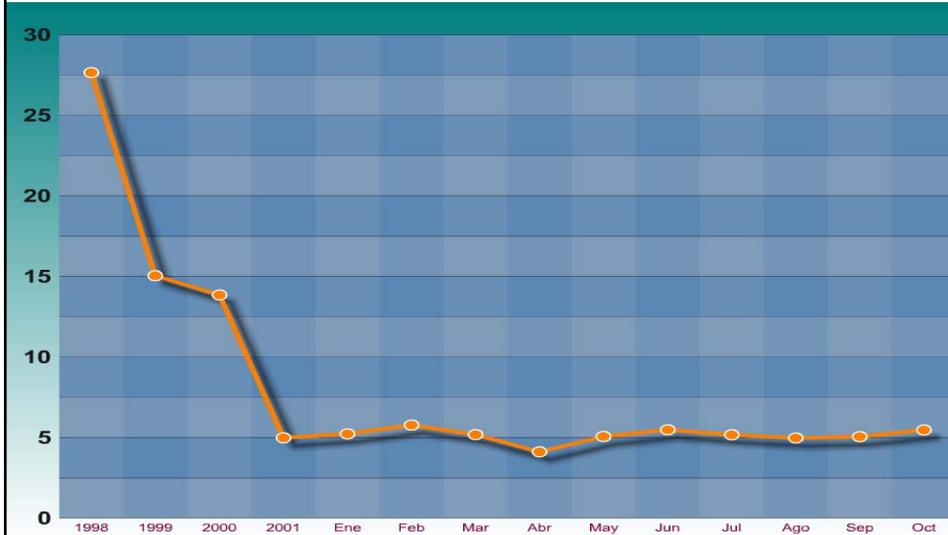
## Tipo de Cambio Anual



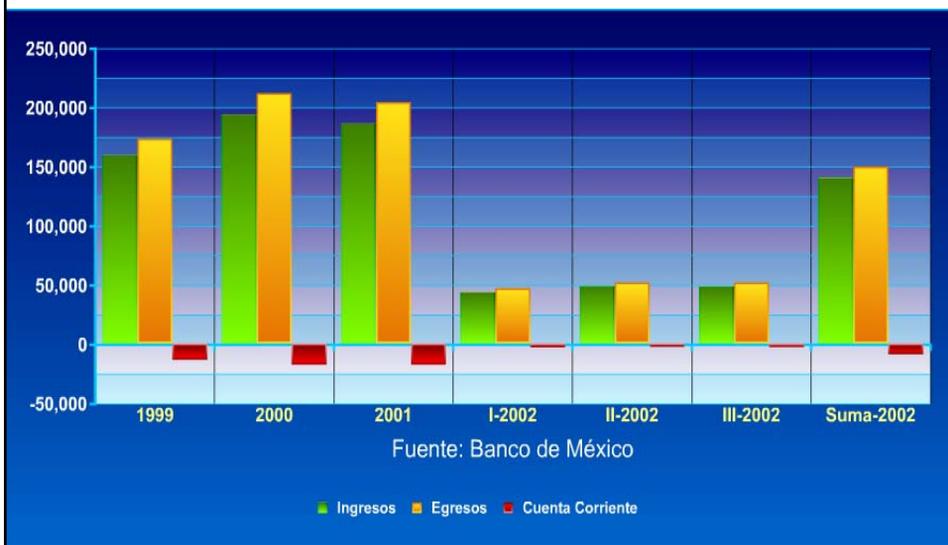
## Base Monetaria M1



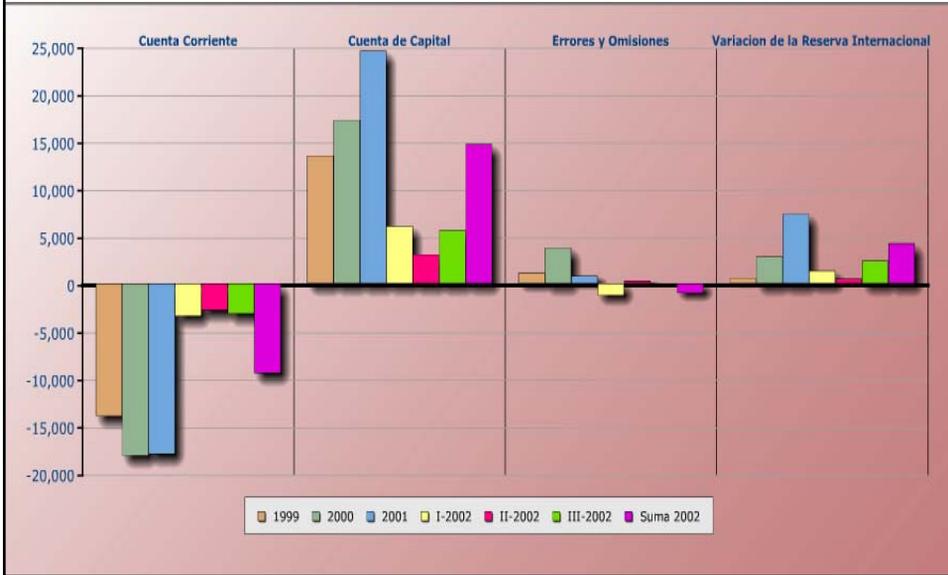
## Pagaré con Rendimientos en % Anual



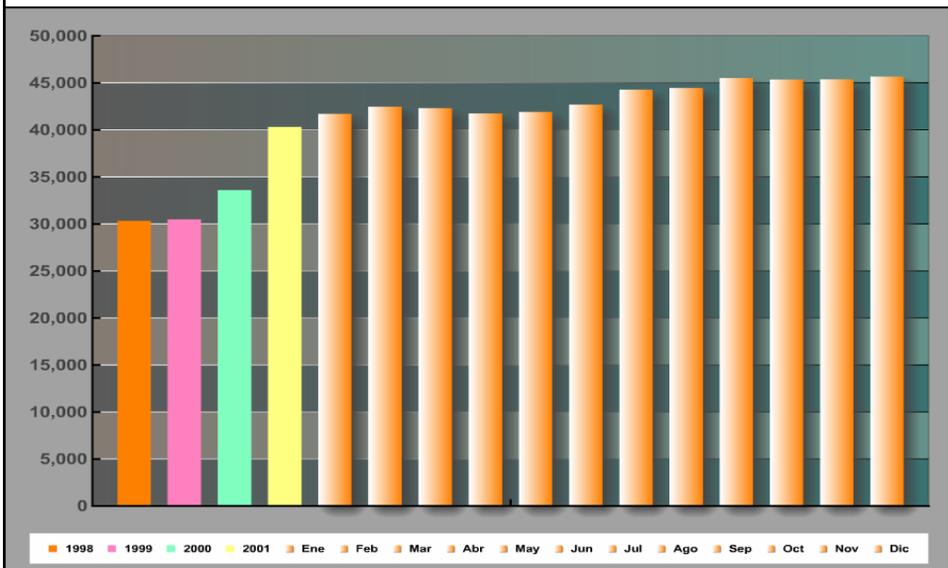
## Balanza de Pagos Cuenta Corriente



# Balanza de Pagos



# Reserva Internacional





# REFORMAS FISCALES

<b>I. Impuestos:</b>	<b>790,041.8</b>
1. Impuesto sobre la renta.	352,947.2
3. Impuesto al valor agregado.	225,154.3
4. Impuesto especial sobre producción y servicios:	148,412.2
9. Impuestos al comercio exterior:	25,538.7
A. A la importación.	25,538.7
10. Impuesto sustitutivo del crédito al salario.	1,802.0
12. Accesorios.	6,698.7
<b>VIII. Aportaciones de seguridad social:</b>	<b>98,905.2</b>

### **Estímulos Fiscales**

Los mismos establecidos en 2002

Nuevos:

*Personas físicas o morales que enajenen al público en general o que importen definitivamente, automóviles cuya propulsión sea a través de baterías eléctricas recargables*

*Estimulo a contratación de personas discapacitadas, 20% de los salarios. Aplicable al ISR*

*El IMSS estará obligado a emitir el certificado de discapacidad*

### **Previsión social**

*“Erogaciones efectuadas por los patrones a favor de sus trabajadores que tengan por objeto satisfacer contingencias o necesidades presentes o futuras, así como el otorgar beneficios a favor de dichos trabajadores, tendientes a su superación física, social, económica o cultural, que les permitan el mejoramiento en su calidad de vida y en la de su familia”.*

*Nuevas disposiciones que limitan la deducibilidad, (revisión de planes en cada empresa)*

### **Tasa del Impuesto anual**

*La tasa general del ISR para 2003 será el 34%*

*ISR por dividendos distribuidos*

*No se paga ISR cuando se distribuyan dividendos que provengan de la CUFIN*

*Si se paga ISR, se podrá acreditar contra el de la empresa, en el mismo ejercicio o en los dos siguientes, inclusive contra los pagos provisionales*

### **Corrección a la ley 2002**

*Dividendos reinvertidos en la misma sociedad dentro de los 30 días, se consideran distribuidos hasta la reducción de capital o liquidación de sociedad*

*Aplicación de la pérdida fiscal en pagos provisionales*

*Requisitos de pago, para la deducción de servicios profesionales de SC o AC*

*Instituciones educativas creadas por decreto presidencial. Son no contribuyentes*

### **Tratamiento de deudas perdonadas en el concurso mercantil**

*Tratamiento de ingresos no acumulables a las deudas perdonadas en convenios con acreedores, debiéndose agotar primeramente las pérdidas fiscales.*

### **Ganancia por enajenación de acciones**

*Se reestructura el procedimiento de cálculo para la enajenación de acciones, incluyendo un tratamiento especial para las pérdidas fiscales, y se elimina el límite de 10 años para la utilización de utilidades y pérdidas*

### **Deducciones autorizadas**

*Las donatarias autorizadas se dan a conocer en la página del SAT*

*Se elimina el requisito de la destrucción de envases a que se refiere el IEPS*

*Cuando la ley exija como requisito para deducir, el que la deducción este efectivamente pagada:*

*Se entenderán pagadas cuando se cobre el cheque expedido o en cualquier otro caso en que se considere extinguida la obligación*

*Cuando el pago se haga con cheque, la deducción se hará hasta que cobre, siempre que, entre la fecha del comprobante y la fecha de cobro del cheque no hayan transcurrido más de cuatro meses. En los demás casos no será deducible.*

*Se modifica la redacción de los casos en que hay notoria imposibilidad práctica de cobro, para hacerla enunciativa y no limitativa.*

### **Deducciones autorizadas**

*El crédito al salario será deducible cuando el contribuyente lo entere conjuntamente con las retenciones previstas en el artículo 115*

*Se incluye como no deducible la proporción de gastos e inversiones cuando el contribuyente tenga ingresos exentos*

*Las deducciones relacionadas con automóviles se efectuarán en proporción a la deducibilidad de la inversión. Se incrementa el límite de deducción de 200,000 a 300,000*

*El consumo en restaurantes solo será deducible en un 25% (no aplica en viáticos)*

*La participación de utilidades no será deducible en 2003*

### **Obligaciones de instituciones que paguen intereses**

*Para preservar la confidencialidad de la información que deben presentar los integrantes del sistema financiero se deberá encriptar conforme a las reglas que dicte el SAT*

### **Obligaciones de las personas morales con fines no lucrativos**

*Los sindicatos estarán obligados a llevar contabilidad y expedir comprobantes, cuando las actividades que realicen se consideren empresariales*

### **Ingresos exentos**

*La exención de gratificaciones a empleados públicos procede solo cuando estén sujetos a condiciones generales de trabajo*

*Se modifican las disposiciones relativas a seguros de vida de trabajadores*

*Se precisa que por el excedente de 40 SMG se pagará ISR en actividades primarias*

*La exención de autores se amplía a 20 SMG*

### **Crédito al salario mensual**

*Se crean nuevas reglas para el pago*

*Eliminan la obligación de presentar las nóminas al IMSS y al SAT, así como la obligación de pagarlo en nómina separada y fecha distinta*

### **Profesionistas**

*Con ingresos de hasta 840,000 en el ejercicio anterior podrán deducir el total de erogaciones por inversiones excepto automóviles, terrenos y construcciones*

*Podrán llevar contabilidad simplificada*

### **Personas físicas sujetos al Régimen intermedio**

*Los liberan de presentar declaraciones informativas por medios electrónicos*

*Se precisa cuando sus ingresos son exclusivos de actividad empresarial (90%)*

*Obligación de usar máquinas registradoras cuando hayan tenido ingresos de 1'750,000 a 4'000,000*

### **REPECO**

*Se incrementa el límite de ingresos de 1'500,000 a 1'750,000 y la tasa podrá ser de hasta 2%*

*Obligación de presentar declaración informativa de ingresos en febrero, salvo que usen máquinas registradoras de control fiscal*

*Podrán enajenar mercancía de procedencia extranjera cuando no rebase el 30% del total de los ingresos. Si rebasan ese límite podrán pagar el 20% sobre la utilidad bruta de dichas ventas y la tasa general sobre las nacionales*

*La autoridad tendrá facultades de estimación*

### **Obligaciones de los REPECOS**

*Motivo de abandono del régimen no presentar la declaración informativa de ingresos*

*El SAT podrá liberar de la obligación de expedir comprobantes hasta por 100.00 antes 50.00*

*Pagos mensuales definitivos, cuando la entidad federativa se coordine con la Federación, se podrán ampliar los periodos de pago de mensual a bimestral, trimestral o semestral*

*El primer pago de 2003 abarcará cuatro meses, y se presentará el 17 de mayo, condicionada a que se celebre el convenio de coordinación fiscal*

### **Impuesto sobre la renta local**

*Contribuyentes intermedios,*

*5% sobre la misma base que el pago provisional federal*

*Ganancia por venta de inmuebles*

*5% sobre la ganancia cuando el inmueble esté ubicado en la entidad federativa*

*Cuando el impuesto federal sea menor al local solo se paga el federal*

*Los estados deben coordinarse para poder cobrar este nuevo impuesto*

*Cuando haya dos o más entidades involucradas, el pago se hará en la proporción de los ingresos*

### **IVA Impuesto local**

*Personas físicas del régimen intermedio, el impuesto será de 5% sobre la utilidad efectivamente percibida*

*Pequeños contribuyentes, el impuesto será del 2% sobre los ingresos brutos efectivamente percibidos, pudiendo la autoridad local estimar el ingreso y determinar el impuesto mediante cuotas fijas*

*Sólo se causará si las entidades federativas establecen convenios de coordinación con la Federación*

*Cuando el contribuyente tenga establecimiento en dos o más entidades se pagará el impuesto de acuerdo al lugar de la entrega de la mercancía, a falta de ésta, donde se levantó el pedido y en el caso de prestación de servicios donde se prestó el servicio*

### **Impuesto anual de las personas físicas**

*Entran en vigor las disposiciones para deducir los intereses reales sobre créditos hipotecarios contratados con el sistema financiero y las aportaciones complementarias a las Afores, limitada al 10% de los ingresos acumulables*

*Se prevé la actualización de la tabla anual a la existencia de una inflación acumulada de más del 10% desde la última vez que se actualizó la tabla*

*En la declaración anual de 2002 se deberá de informar el monto de intereses, donativos, prestamos y premios e ingresos exentos y no acumulables*

*A partir de 2003 solo se debe informar de donativos, prestamos y premios, cuando en lo individual o en su conjunto excedan de un millón*

### **Contribuyentes obligados a retener IVA**

*Maquiladoras, industria automotriz terminal o manufactura de vehículos de autotransporte o auto partes, para su introducción a depósito fiscal, cuando adquieran bienes autorizados en sus programas de proveedores nacionales*

### **Momento de causación del IVA**

*Se incorporan a la ley del IVA las disposiciones de la LIF de 2002*

*Se considera como efectivamente cobrada la contraprestación, cuando se reciba en efectivo, en bienes o servicios, aún anticipos, depósitos o cualquier otro concepto. Incluye como momento del cobro, cualquier forma de extinción de las obligaciones*

*Cuando se pague con cheque se considera efectivamente pagado en la fecha del cobro del mismo o cuando se transmitan a terceros, excepto en procuración. Los títulos de crédito distintos del cheque constituyen una garantía del pago*

*Cuando los contribuyentes reciban documentos o vales, o reciban el pago mediante tarjetas electrónicas o cualquier otro medio, se considera que está cobrado*

*Cuando por las disposiciones anteriores se hubiera diferido la causación del IVA, éste se causará en la fecha en que sean efectivamente percibidas las contraprestaciones*

### **Operaciones de factoraje**

*Al transmitir los documentos pendientes de cobro se consideran cobradas*

*Opción: considerar que la operación se percibe hasta que se cobren dichos documentos, cumpliendo con ciertas obligaciones:*

*Quien transmite el documento es responsable del impuesto, la información de cobros se debe hacer en un estado de cuenta mensual dentro de los primeros diez días y si transcurren seis meses sin que se cobre se considera pagado el primer día del mes siguiente. El SAT expedirá reglas*

### **Operaciones afectas a tasa 0%**

*El IVA se causa a la tasa general por el servicio de preparación de alimentos, independientemente del lugar de consumo o de si hay o no instalaciones para ello*

*La enajenación de libros y periódicos que sean editados por el contribuyente, causarán la tasa al 0% y por excepción los comercializadores de libros (que no editan) estarán exentos según el artículo 9 fracción III*

*La prestación de servicios de suministro de agua para uso doméstico*

## **Acreditamiento del impuesto**

*Cuando se tengan ingresos gravados y exentos:*

*El factor que se usará para calcular el impuesto acreditable del mes será el que resulte de dividir los ingresos gravados (incluidos los de tasa 0%) entre el total de ingresos del año de calendario inmediato anterior al mes por el que se calcula el impuesto acreditable.*

*Excepto en el ejercicio de inicio de operaciones o el siguiente, en los que el factor se calculará por el periodo desde el inicio de actividades y hasta el mes en el que se calcule el impuesto acreditable.*

## **Cálculo del IVA**

*El cálculo del impuesto será por mes y tendrá el carácter de definitivo*

*La declaración del ejercicio y el último pago provisional de 2002 se presentará conforme a la ley 2002*

*Aprovechamiento de saldo a favor de 2002: solo el que resulte en la declaración anual de 2002, y no así el que resulte en el último pago provisional.*

## **Momento en que se causa el impuesto**

*El momento en que se cobren las contraprestaciones y sobre el monto de cada una de ellas excepto en el caso de intereses reales en el que se causará conforme se devenguen.*

*No se pagará el IVA en operaciones que ya se hayan declarado anteriormente a crédito*

## **Contratos de obra pública**

*Servicios prestados antes del 1° de enero de 2002: el impuesto se pagará cuando se cobren efectivamente las contraprestaciones correspondientes al avance de obra y se podrá disminuir el monto de los anticipos recibidos, cuando se hubiere pagado el IVA por los anticipos*

## **Artículo 29. Exportaciones afectas a tasa 0%**

*Se incluyen como sujetas a tasa 0% todas las exportaciones definitivas*

*Se incluyen el aprovechamiento de servicios de submaquila en el extranjero, cuando los bienes sujetos a la maquila o submaquila sean exportados por la maquiladora*

*Se incluye el aprovechamiento en el extranjero de servicios de filmación o grabación cumpliendo los requisitos del reglamento*

## **Servicios de hotelería, vigencia a partir de 2004**

*Causarán tasa 0% los los servicios de hotelería a turistas extranjeros que participen exclusivamente en congresos, convenciones, exposiciones o ferias celebradas en el país, cumpliendo los requisitos que señale la ley y su reglamento.*

### **Otras obligaciones de los contribuyentes**

*En el comprobante de la operación se debe señalar si el pago es en una sola exhibición o en parcialidades, e indicar el monto cobrado así como el IVA causado*

*Se debe expedir un comprobante impreso en taller autorizado cuando se cobren parcialidades, con los requisitos del 29-A CFF (fr. I, II, III y IV), y anotar los datos relativos a la operación.*

*Los contribuyentes del régimen intermedio podrán optar por anotar en el reverso del comprobante el monto de las parcialidades que se efectúen, y no estarán obligados a expedir comprobantes por las parcialidades*

*En el caso de servicios personales, cada pago que perciban se considera como una sola exhibición y no como parcialidad*

*El SAT podrá establecer facilidades para el cumplimiento de estas obligaciones*

*Se establece la obligación de proporcionar información de éste impuesto en la declaración del ISR*

### **Otras disposiciones**

*IEPS: No son sujetos del impuesto*

*Gas para la combustión automotriz, Aguas gasificadas o minerales, Bebidas que utilicen edulcorantes distintos del azúcar de caña, En el ejercicio fiscal 2003 no se pagará el impuesto a los servicios conexos o complementarios de telefonía cuando éstos sean únicamente servicios públicos, entre otros: los de información sobre números de teléfonos y direcciones, servicios de hora, locatel, servicios de emergencia.*

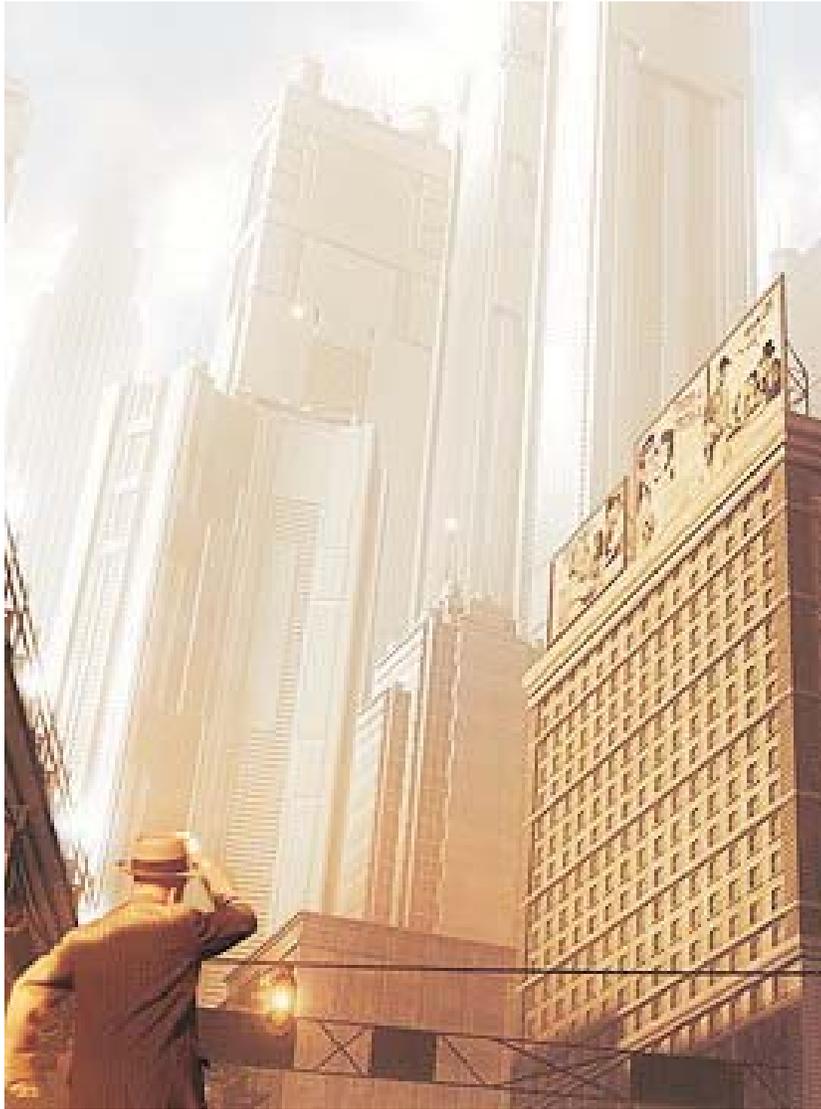
*El SAT definirá mediante reglas de carácter general la lista precisa de los servicios que estarán exentos del pago de este impuesto*

*Derechos: Pago de \$ 1.00 sobre cada boleto vendido en los cines para promover la cinematografía*

*Ingresos por obtención de premios, tasas de impuesto*

*Impuesto del 1% o del 21%, dependiendo de la tasa que establezca la entidad federativa*

*Obligación impuesta al Ejecutivo de emitir el Reglamento de la Ley del ISR en un plazo de siete meses*



# LA CAPACITACIÓN

## ÍNDICE

Introducción: “Crisis vs. Capacitación”

La Capacitación

La Conclusión

Anexo “Técnicas de Enseñanza-Aprendizaje”

*Debate Dirigido*

*Dialogo Simultáneo*

*Discusión en Pequeños Grupos*

*Estudio de Casos*

*Expositiva*

*Foro*

*Interrogativa*

*Mesa Redonda*

*Panel*

*Simposio*

*Rejilla*

*Tormenta de Ideas*

*Phillips 66*

*Acuario*

*Role Playing*

*Demostrativa*

*Lectura Comentada*

*Seminario*

Bibliografía

## *“La Capacitación”*

### *Introducción: “Crisis vs. Capacitación”*

*“Eran los mejores tiempos, eran los peores tiempos”*, la celebre frase inicial de *“A Tale of Two Cities”* (Dickens, 1859), describe a la perfección la época de crisis en la que vivimos las empresas, muchísimos años después de haber sido escrita. Para muchas empresas, estos son los peores tiempos que han enfrentado, y está en duda inclusive su supervivencia; sin embargo, para otras, estos resultan ser sus mejores tiempos, son competitivas, rentables y cumplen su responsabilidad social, además, su futuro es promisorio. La diferencia estriba en la capacidad de ver las oportunidades que se les presentan.

En época de crisis, los empresarios están obligados a adoptar estrategias audaces y novedosas que permitan a la empresa sobrevivir y simultáneamente prepararse, para cuando los vientos sean más favorables. Ninguna empresa escapa a la crisis, es parte de la vida misma; y el hecho de saber enfrentarla, con entereza y sin temores, evitando tomar decisiones precipitadas y sin bases, es signo inequívoco de madurez y solidez emocional.

Los problemas brindan la oportunidad de aprender y poner a prueba la valía e iniciativa para resolver situaciones imprevistas y conflictivas, y aunque las crisis son muy diferentes en cuanto a la forma en que se presentan; la intensidad con la que afectan y el tiempo que duran, existe mucha similitud en la esencia de ellas. Las experiencias que pueden brindar y que se pueden acumular, serán útiles cuando se enfrenten problemas similares en el futuro. Del pasado, se puede aprender, que las personas y las empresas, que han enfrentado las crisis de manera positiva e inteligente, han cosechado grandes beneficios en su futuro. Se debe entender y aceptar que la vida y la historia son cíclicas y los buenos tiempos regresarán, siempre que sean capaces de encontrarlos.

México ha estado sujeto a muchas crisis (o tal vez sea una sola, de la que no ha terminado de salir), que han permitido hacer acopio de experiencias y habilidades especiales. Esto es cierto, tanto en el ámbito individual, como dentro de las empresas. Tal vez la primera vez que se enfrentó ésta crisis, la principal reacción haya sido la de retraerse, pensando que sólo con reducir gastos, limitar la producción, despedir personal o copiar otros modelos ajenos a la cultura en México se iba a resolver, sin darse cuenta que se requería una capacitación que permitiera formular un plan integral en el que se combinaran todas esas posibles soluciones, una capacitación para sobrevivir y triunfar en un mundo globalizado.

Simplemente se ponían a rezar para que los problemas desaparecieran y para que la crisis pasara sin tocar, sin querer ver que esto no sucedería así, que no importa el tiempo que se deje pasar, los problemas seguirán presentes, y el tiempo sin acciones sólo los hará más graves.

Sin embargo, aún cuando en época de crisis las utilidades disminuyen y estamos obligados a racionalizar los recursos, deben hacerlo con precaución, pues no se trata de paralizar, sino de adoptar estrategias que permitan mantener a la empresa en un plano competitivo, una de ellas, es la de tomar aquellos programas de capacitación que, cuando la operación se encuentra en su punto máximo, no es posible llevar a cabo, debido a la falta de tiempo, a las presiones del trabajo, la atención a los clientes, proveedores, etc.

Un mal manejo de la crisis, puede llevar a que se caiga en un círculo vicioso, ya que por un lado, como la situación de la empresa es crítica y no se tienen los recursos deseados, se deja de invertir en áreas que se podrían considerar como prescindibles, entre ellas la capacitación, como consecuencia, el empresario no conoce y por ende no aprovecha, las nuevas técnicas de los negocios, por lo que la empresa cada vez es menos competitiva y por lo tanto los recursos escasean cada vez más. Esto trae consigo una paradoja porque como el empresario y sus ejecutivos no se capacitan es muy difícil incrementar la productividad y resolver los problemas de la empresa, por eso, afirmamos que lo que se debe hacer es todo lo contrario, el empresario debe capacitarse, con esto, encontrará las vías para hacer crecer a su empresa y los métodos que lo saquen de la crisis.

Como ya se dijo, las organizaciones recortan su presupuesto en lo que consideran áreas prescindibles, una de ellas "*La Capacitación*". Sin embargo, debemos entender que es en el recurso intelectual de los empresarios y directores donde se encuentra la ventaja competitiva de una empresa. Es necesario que los empresarios y ejecutivos desarrollen múltiples habilidades, para desenvolverse exitosamente, a título de ejemplo, se pueden mencionar: Estudios de mercados y nuevas líneas, precios, comercio internacional y requisitos para ello; conocimiento y manejo de la tecnología, etc. Se necesita un nuevo modelo de organización que exige, incluso, que el empresario "*desaprenda lo que sabía*" y comprenda cómo debe desarrollarse en el nuevo esquema empresarial, para encontrar así, la manera de hacer triunfar a su empresa, que será el medio por el cual el empresario también pueda triunfar.

Si reflexionamos un momento, descubriremos que la gran carencia en las compañías mexicanas es la baja inversión en el desarrollo del talento de sus ejecutivos y de los propios empresarios que las dirigen, la falta de productividad a nivel ejecutivo, es uno de los problemas más importantes que aquejan a México.

Las empresas, normalmente ponen todo el énfasis en medir la productividad del nivel operativo, porque es más fácil de registrar, pero se pone poca atención en evaluar y mejorar la productividad de los creadores de los negocios: *“Los Empresarios”*. De ahí que, en México, se agrave cada vez más, en las compañías, la falta de productividad a nivel ejecutivo y la baja inversión en recursos humanos.

### *“La Capacitación”*

Cuando México estaba cerrado a los mercados internacionales, sin competencia del exterior, el mercado local aceptaba prácticamente todo, por supuesto que los empresarios y sus empresas requerían un grado mínimo de eficiencia, y los patrones de exigencia eran blandos y flexibles. La globalización ha beneficiado a los consumidores y ha perjudicado a las empresas poco competitivas, se ha incorporado la competencia entre los productores, dentro y fuera de sus fronteras, trayendo como consecuencia una sociedad más exigente. Los consumidores ejercen presión para recibir productos que les proporcionen más valor y continúan demandando más calidad en los servicios.

El mayor impacto de la globalización ha sido la creación de más riesgos y más oportunidades para todos, riesgos en el sentido de un entorno volátil y de mayor competencia, y oportunidades en cuanto a más y mejores mercados.

Hoy por hoy, la variedad de productos es mayor, y las formas en que los podemos adquirir también, las empresas ofrecen sus productos por Internet, tele marketing, catálogos, etc. lo cual ha generado un cambio en el paradigma del consumidor, acostumbrado a adquirir los productos que necesitaba en las tiendas, supermercados o centros comerciales.

Asimismo, el mercado reclama precio, diseño, calidad y oportunidad de entrega; además de un producto satisfactorio, los clientes demandan servicio, piden artículos que satisfagan sus requerimientos y que adicionalmente se atiendan sus necesidades individuales complementarias, derivadas de su actividad y su tendencia a la comodidad. El negocio tradicional que ofrece un producto (bien o servicio), donde éste se ofrece, vende, entrega y cobra; ya no es suficiente; ha quedado atrás, el pensar que los clientes continuarán volviendo solos y se ha vuelto necesario desarrollar nuevas estrategias de venta. El nivel de competencia es un hecho indiscutible que se ha incrementado en todos los sectores y el poder adquisitivo de los clientes no les es suficiente para satisfacer todos sus deseos y necesidades, creadas por la modernidad. Debido a todo esto, es necesario que las empresas desarrollen nuevas formas de negocios.

El personal operativo es también un actor que debe enfrentar el reto de tener que satisfacer a clientes más demandantes, más informados y más exigentes. Si observamos los datos del por qué se pierden clientes, resulta que el problema no es el precio, el descuento o el crédito; el factor más importante finalmente radica en el área del desempeño humano. Los errores operativos ocasionan la pérdida de clientes, porque en las interacciones de uno a uno con el cliente, no se resuelven las problemáticas específicas correctamente y en tiempo. El rol del personal operativo, en el contexto actual, emerge como un elemento crítico para alcanzar los objetivos de la rentabilidad de las empresas. El personal operativo, con frecuencia, es el último que da la cara al cliente al concluir cada transacción, y por ello se necesita de un personal operativo, que genere confianza, que sea capaz de reconocer los problemas que viven, él y sus clientes, particularmente cada vez que no cumplimos con lo prometido.

La calidad, productividad y competitividad que exige el mercado, no se logran sólo laborando más horas, se tiene que trabajar mejor. La búsqueda de estos factores, se basa en una actitud mental: *“Hacer las cosas creativa, sistemática y económicamente, con gran atención a los detalles, de tal manera que el resultado sea siempre el mejor”*. En este competido y competitivo mundo, es absolutamente importante, tener la actitud de buscar la mejoría permanente, a través de la capacitación continua.

La capacitación, es un cambio cultural articulado profundamente con los procesos educativos de toda sociedad. Es responsabilidad del empresario que se transforme en la base del desarrollo sólido de México, en un mundo en el que el éxito se relaciona con las habilidades y el conocimiento de la fuerza de trabajo, pero, si hablamos de las habilidades y conocimientos, los más importantes en cualquier empresa son los de sus empresarios y ejecutivos, ya que son ellos los motores de las empresas y la guía de todos los que en ella laboran.

Y si hablamos de un cambio en la cultura, ésta es la más difícil de modificar. Los empresarios han pasado ya por dos etapas de capacitación en sus empresas, que no fueron fáciles. En la primera etapa los empresarios tuvieron que capacitar a los campesinos y obreros para la actividad industrial y algunos servicios primarios; mientras que en la segunda, tuvieron que enseñar a generaciones ya urbanizadas el uso de las máquinas y a participar en un tren continuo de producción y de tecnología, que cada día parece ir más rápido y da la impresión de que nunca se detendrá. Ahora los empresarios deben aprender ellos mismos para poder enseñar nuevos conocimientos, actitudes, organización y, esa nueva cultura, en la que la competencia y calidad sustituyan a los valores tradicionales.

Los valores tradicionales que se deben sustituir, son la homogeneidad y *“el **ái se va**”* típicos de la etapa que estamos tratando de dejar atrás. Tienen que variar *“**las costumbres**”*, como las relativas a los tiempos y formas de trabajo y de descanso; *“**los conocimientos**”*, pues la alfabetización debe complementarse con el saber científico y técnico desde la matemática hasta la electrónica; *“**las actitudes**”*, ya que la disciplina es suplida por la iniciativa; *“**las expresiones estéticas**”*, porque las técnicas cambian las posibilidades de transformación de los materiales; *“**las formas de organización humana**”*, pues el capataz tiene que ceder su lugar a la organización participativa para el logro de metas interdependientes. En suma, en esta época de cambio, la capacitación tiene que transformar a la cultura en sentido amplio.

En este dinámico mundo, los empresarios buscan la manera de hacer negocios con ojo crítico, ya que la capacidad de una organización para adaptarse a las condiciones del mercado y de la nueva tecnología, y, al mismo tiempo, desarrollar y comercializar productos, puede marcar la diferencia entre la prosperidad y el desplome de su valor. Para ello, los empresarios deben capacitarse en todos los aspectos y estar preparados para adaptarse a los cambios propios de su mercado. Los que se adecuen a las modificaciones del mercado serán los que logren el éxito en el futuro, trayendo un cambio cultural en su empresa. Por esta razón es importante insistir en la necesidad imperiosa de que cambie la cultura empresarial, es decir, la actitud de los empresarios al dirigir sus empresas.

El desafío, consiste en hacer que los miembros de la organización adopten los cambios y se enfoquen a lograr los objetivos que establecen los empresarios, lo cual requiere un cambio de comportamiento. El verdadero cambio cultural puede lograrse sólo si las personas de todos los niveles de la organización se comportan de manera que sigan y apoyen las directrices y objetivos estratégicos.

Este cambio cultural dentro de toda la organización es para nosotros más urgente, si observamos con cuidado nuestro entorno. Actualmente, los mexicanos estamos sujetos a nuestra capacidad para sobrevivir y los empresarios sujetos a su productividad para seguir en el mercado, porque éste, se ha convertido en el principal patrón de medida de la eficacia. La capacitación y la comunicación son los principales instrumentos para el cambio hacia la cultura de la competitividad en las organizaciones. Para coadyuvar realmente a la competitividad, la capacitación debe estar vinculada a la dirección y operación estratégicas y tecnológicas de la organización.

La responsabilidad de la capacitación recae en todos los niveles de la organización y particularmente en quienes tienen el papel directivo. Los empresarios y ejecutivos deben capacitarse y formarse, para que sean ellos quienes

puedan capacitar y formar a su gente y así, conducir al éxito a su empresa. Y para que esos esfuerzos se conviertan en inversión en vez de gasto, la capacitación debe partir de una cuidadosa y efectiva detección de necesidades, basada en:

- a) **Conocimientos:** Es lo que el empresario necesita saber. Le permitirán identificar los problemas que se puede encontrar y como deben enfrentarse.
- b) **Habilidades:** Es lo que el empresario necesita estar en capacidad de hacer, si se quieren alcanzar los resultados y que el conocimiento se aplique acertadamente.
- c) **Actitudes:** Es la disposición a comportarse o desempeñarse de acuerdo con los requerimientos de su empresa.

Como parte de este cambio cultural, se da una remodelación completa de la manera en que se conceptúa la educación y el trabajo. En el modelo tradicional, basado en la ejecución de una sola función profesional durante toda la vida, el aprendizaje se limitaba a un solo periodo de capacitación, seguido de años de práctica. Ahora, tal secuencia se ha vuelto menos adecuada para muchos. Hoy día, la *“Educación para la vida”* esta sustituyendo rápidamente al *“Trabajo para la vida”* como modelo predominante de carrera. Un trabajo específico ya no dura para toda la vida. Varios trabajos fragmentan una carrera, mientras que el aprendizaje se ha vuelto continuo, en vez de limitarse a un solo periodo.

La educación básica y la capacitación proveen conocimientos, aptitudes y habilidades necesarios para alcanzar clase mundial y un mejor nivel y calidad de vida. Los empresarios se han capacitado siempre por la sola experiencia que les da el desempeñar un trabajo a lo largo de los años, pero debemos aceptar que esto no es suficiente y que periódicamente, todos requerimos volver al estudio y recibir entrenamiento que nos permita corregir vicios, mejorar técnicas y encontrar soluciones a los problemas que siempre se presentan. El empresario que se capacite puede ser más productivo en beneficio de todos sus colaboradores y por consecuencia de su empresa.

Los negocios modernos, son tan dinámicos que no es posible que los empresarios tengan éxito con base en los antiguos supuestos, rígidos y simplistas. En el nivel personal los empresarios enfrentan el desafío recurrente de responder en forma pragmática, a tendencias y presiones revolucionarias en el mundo de los negocios. Ahora se exigen habilidades frescas. Así pues, los empresarios exitosos de hoy deben adoptar el auto desarrollo y el auto aprendizaje. En una época en que

las empresas ya no garantizan un trabajo de por vida, las personas tienen que hacer del *“Aprendizaje de por vida”* un modelo de paradigma.

A fin de mantener actualizados sus conocimientos, los empresarios, no cuentan con otra opción que dedicar tiempo al aprendizaje fuera de su trabajo. El desarrollo de un empresario a escala global impone sacrificios en lo personal y en la familia, y no todos los empresarios mexicanos están dispuestos a pagar ese precio, aún cuando se tenga clara la idea de que la capacitación continua es la mejor inversión. Las empresas deben facilitar este proceso mediante la organización de programas y el desarrollo de una infraestructura flexible e innovadora; sin embargo, la responsabilidad final de capacitarse radica en el propio empresario: **“El empresario mejora la calidad de lo que hace, si mejora la calidad de lo que es”**, sobre todo si recordamos que nos encontramos en la época de las compañías inteligentes, donde sólo triunfarán aquellas que aprovechen las habilidades intelectuales y capacidades que tengan sus empresarios y ejecutivos.

Es claro, entonces, que debe darse atención a la formación de los cuadros directivos y empresariales, pues de sus conocimientos, valores y cultura dependerán, en gran medida, el cumplimiento de los objetivos y metas de una empresa.

Toda empresa tiene que acrecentar los conocimientos de sus principales colaboradores, desde el director general hasta el último de sus supervisores, sobre los procesos productivos y organizacionales. Los empresarios deben tener una actitud positiva y la iniciativa que les permita, el mejor aprovechamiento de las tecnologías, cada vez más sofisticadas y caras; lograr la más intensa participación posible de quienes actúan en medio de un proceso complejo, pero a la vez con márgenes amplios de libertad dentro de la empresa; y requieren la colaboración efectiva en la interdependencia de quienes realizan labores en cadena en distintos niveles de aptitud y habilidad.

El objetivo principal de la capacitación, es el proceso de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se logra, que los empresarios alcancen las metas de la organización, llevando a cabo en forma óptima las tareas inherentes a su papel en la empresa.

Si en el pasado la capacitación se veía como un gasto necesario para adaptarse a los procesos de las empresas, ahora hay que verla como una inversión inevitable para los empresarios.

La capacitación debe ser una actividad planeada y basada en necesidades reales, orientada hacia un cambio en los conocimientos, las habilidades y, en especial, en las actitudes, como un elemento que no es determinante pero sí generador probabilístico del cambio de comportamiento.

En el ámbito de la capacitación el buscar una conducta determinada es el fin del aprendizaje, mediante cursos, seminarios, talleres o conferencias (Ver documento anexo). El aprendizaje es modificación de conducta; la capacitación implica cambio de comportamiento para mejorar la productividad y las condiciones de trabajo, guiadas por los empresarios, ya que la conducta sólo se puede ver modificada cuando existe un cambio de actitud.

En general, la actitud se considera como una asociación entre un objeto dado o una evaluación determinada (juicio a favor o en contra), donde tanto el objeto como la evaluación se toman en sentido amplio. La adquisición de una actitud está medida por la experiencia del individuo y la información o conocimiento del objeto actitudinal que forman parte de la socialización del individuo y puede tener un cambio espontáneo a lo largo del tiempo.

En la capacitación la asociación entre el sujeto y el objeto tiene tres componentes: cognoscitivo, afectivo y conductual. El cognoscitivo está formado por las percepciones y la información que tiene una persona; el afectivo está compuesto por los sentimientos que el sujeto genera por el objeto, mientras que el conductual son las disposiciones e intenciones que llevan a acciones dirigidas respecto al objeto.

Los cursos de capacitación generalmente son elaborados pensando de manera aislada en el objeto, esto es, en el contenido del curso que se pretende sea aprendido, y pocas veces se centran en las características de los sujetos que recibirán dichos cursos, es decir, pensamos en lo que se va a enseñar y no como será aprendido por quienes reciben la información. Y sobre todo se descuida el cómo será reflejado por el sujeto el conocimiento aprendido (procesos de pensamiento).

Sin embargo, la capacitación presenta otros problemas, en primera instancia, los planeadores y gestores de la capacitación son producto del sistema escolar mexicano, cuyo lema sangriento ha sido salpicado por *"el culto al conocimiento"*. Las escuelas y universidades en las últimas décadas han estado adorando a un dios invisible y despótico: El *"Conocimiento mecánico"*, es decir, aquel que se obtiene sin reflexión y que deja residuos temporales de conocimientos de memoria. La arriesgada inferencia de los responsables de la capacitación es ofrecer lo mismo que a ellos les dieron en su formación escolar: conocimientos, muchos

conocimientos. Tanto énfasis en los “*conocimientos*” tienen dos consecuencias desastrosas: aprenderlos de memoria y no atender otros componentes formativos de un ejecutivo bien capacitado.

Parece que no nos hemos percatado de que el conocimiento, sobre todo el memorístico, no es suficiente para enfrentar los retos laborales, profesionales o vitales, que tienen que sortear día a día los empresarios en nuestro país. Los egresados de eventos de capacitación muestran las carencias siguientes: no comprender lo que se les enseña, no ser capaces de pensar por ellos mismos de manera crítica y creativa en la toma de decisiones o en la solución de problemas, y no modificar ciertas actitudes que se consideran inadecuadas (como, por ejemplo, la irresponsabilidad).

Si todo lo anterior tiene sentido, el problema fundamental de la capacitación, tal como se maneja, no es de recursos sino de sentido: a lo que apunta la capacitación no vale la pena. La efectividad de la capacitación para los ejecutivos y directores de empresas depende de un objetivo pertinente y los métodos para lograrlo.

Lo que la capacitación nos debe ofrecer es, por un lado, la capacidad para interpretar la realidad y, por otro, las habilidades necesarias para transformarla. Interpretación y transformación de la realidad son las dos llaves que lo mismo convierten a un arquitecto, a un ingeniero, a un abogado, a un ejecutivo, a un jardinero, a un cocinero o a un empresario en una “**Persona de Éxito**”.

La interpretación de la realidad es el proceso por medio del cual una persona trata de explicar un hecho. Este proceso comienza cuando la mente percibe algún acontecimiento y trata de compararlo con las experiencias que tiene registradas en su memoria. Si el empresario se ha enriquecido con la capacitación y formación necesarias para interpretar los sucesos, entonces será capaz de ofrecer una opinión más cercana a lo que sucede y, por ende, podrá modificar la realidad de una forma constructiva.

Lo mismo un ejecutivo de alto nivel, un gerente de primera línea, un obrero o un asesor externo, son contratados con el objetivo de modificar una realidad partiendo de una interpretación acertada. Es aquí donde radica el poder de la formación y educación en las empresas, la capacidad que se tiene para que los colaboradores adquieran la habilidad de transformar a la organización.

El desempeño pobre de las organizaciones se debe a la baja capacidad que posee su factor humano ejecutivo y directivo de interpretar y transformar adecuadamente la realidad. Por ello, no capacitar a los ejecutivos y empresarios

implica condenarlos a mirar el mundo de un modo poco conveniente para la organización. Capacitar y educar es ayudar a los empresarios y ejecutivos a que la vida laboral les diga cosas que antes no les decía. Es eliminar las sorderas mentales al disponer el entendimiento de los empresarios a nuevos enfoques y modos de transformar el entorno.

Lo que hay detrás del éxito no es la suerte. La casuística sólo favorece a aquellos que, al interpretar la realidad, saben develar las oportunidades y, preocupados por dejar una huella trascendente en su tiempo, transforman su entorno como prueba tangible de que valió la pena su existencia.

Los empresarios que tienen éxito saben que la educación, el aprendizaje y la constante capacitación serán sus compañeros constantes. Las personas exitosas, según algunos autores, son aquellas que se han dado cuenta de que el futuro no es la proyección del presente, pues ya entendieron que habrá cambios, flexiones, rupturas, repeticiones y que, para estar mejor preparados, es muy conveniente desarrollar la capacidad de aprendizaje por medio de la capacitación.

La capacitación para los empresarios requiere un enfoque centrado en cinco ideas principales, que bien ejecutadas, garantizan resultados importantes:

- 1. Apertura de mente.** Es la capacidad de recibir ideas nuevas. Saber escuchar y saber leer. Una de las características existentes en todo líder es la empatía. Es decir, la capacidad de escuchar bien, de ponerse en los zapatos del otro y actuar en consecuencia.
- 2. Inteligencia emocional.** Es el uso inteligente de las emociones de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados. Nos permite comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal.
- 3. Aprendizaje como experiencia vivencial.** La clave de la formación es precisamente poder hacer que las personas aprendan haciendo, con casos no sólo reales, sino vivenciales y hasta dramáticos. En las familias modelos, los padres y las madres enseñan a los hijos con el ejemplo.

**4.Capacidad de generalizar.** Los empresarios con capacidad de generalizar son los que aprenden de todo, pero no superficialmente. Realizar actividades simples, diversas, concretas, en campos diferentes a lo ordinario y habitual, o profundizando más y analizando nuevas facetas distintas de las habituales, incrementa su capacidad cerebral.

**5.Mejora de habilidades.** Para mejorar sus habilidades es necesario aprender a aprender. Saber aprender abre horizontes inmensos de conocimiento para uno mismo, para los demás y para la empresa. Las cualidades que se desarrollan con un buen entrenamiento se vuelven hábitos de respuesta rápida.

Las razones por las cuales los empresarios están obligados a invertir en capacitación son: la nueva tecnología, la apertura de la economía, la competencia por los mercados internos y externos, la complejidad creciente de los procesos, las nuevas demandas de los clientes; todas estas realidades exigen el incremento de la productividad para la competitividad. Y ahora resulta evidente que no hay incremento de la productividad sin empresarios preparados para ello, sin una colaboración dentro de la empresa donde la iniciativa, la inventiva, la participación y la colaboración la hagan posible, sin un aumento sostenido de los conocimientos de los empresarios y directores para su participación eficiente en los, cada vez más complejos, procesos de la compañía.

La capacitación de los empresarios deberá centrarse en los siguientes aspectos:

- a)**Reformular principios:** Mirar bajo una nueva luz los principios que guían a las organizaciones, la sociedad y a la propia vida. Reconocer con optimismo, que se tiene el poder de crear el futuro, pero se debe de preguntar acerca de lo que se esta creando realmente y por qué. Hay que intentar encontrar algún sentido en el mundo cada vez más incierto en el que se vive y dar algunos consejos prácticos para encontrar senderos a través de la paradoja.
- b)**Replantear la competencia:** Se deben analizar los cambios fundamentales que están teniendo lugar en la naturaleza de la competición. Proporcionar una nueva manera de mirar las ventajas competitivas mientras nos preparamos para la economía mundial, nos ayuda a enfocar las oportunidades de construcción para el mañana.
- c)**Replantear el control y la complejidad:** Tiene que ver con la manera de estructurar y administrar nuestras organizaciones. Se centra en la necesidad de cambiar los antiguos supuestos y los modelos organizacionales y de crear

un nuevo modo de operar basado en procesos de alto rendimiento e individuos en quienes se ha delegado la facultad de tomar decisiones. Describe la infraestructura de la organización donde se puede alimentar la aspiración colectiva y el replanteamiento de los sistemas, donde el personal de la organización puede ser proactivo más que reactivo, y donde el empresario puede aprender a aprender conjuntamente.

- d) **Reformular el liderazgo:** Ayuda a mirar el liderazgo bajo una nueva luz, como una manera de liberar el poder intelectual de la organización y generar capital intelectual. Debemos descentralizar el poder con éxito en una organización en red e introducir esfuerzos de transformación que realmente funcionen. La verdadera fuente de poder en la organización del futuro será un sentimiento de propósito lleno de sentido que necesita una nueva generación de líderes que proporcionen ese sentimiento.
- e) **Redefinir el mercado:** Examinar los mayores cambios en la naturaleza del cliente y en la relación esencial del marketing entre cliente y la empresa. Debemos tener una visión anticipada de las fuerzas demográficas dominantes de principios del siglo XXI junto con las actitudes y las demandas de los nuevos tipos de consumidores en los nuevos mercados. Se debe analizar la forma en que la tecnología está revolucionando la manera de comercializar bienes y servicios.
- f) **Redefinir el mundo:** Se habla de los cambios sin precedentes que están teniendo lugar en el mundo empresarial y en la sociedad a escala global, el cambio en la naturaleza de la competencia económica; el cambiante papel de los gobiernos en un mundo que cada vez se basa más en redes; el potencial de Asia, que de nuevo se convertirá en la región dominante del mundo; el impacto de la “**Economía de redes**” en cada sector del mundo empresarial; y la forma en que los nuevos descubrimientos científicos están cambiando nuestra visión del mundo en los albores del siglo XXI.

Es necesario modificar los perfiles de los empresarios en los eventos de capacitación. El propósito de la capacitación no es diferente que el de la escuela o el de la universidad: “**Educar**”, pero no a cualquier cosa se le puede llamar educación. Educar no es transmitir conocimientos, sino fomentar el desarrollo humano en dimensiones interrelacionadas con ciertos valores. De esta manera, el objetivo de la capacitación es que los empresarios vayan aprendiendo a comprender, integrar, resolver, decidir y valorar por sí mismos.

En la medida que se entienda por productividad *el correcto aprovechamiento de los factores (recursos) que intervienen en la producción*, debe comprenderse que el buen aprovechamiento de algunos de esos factores, radica en los centros decisivos de las organizaciones, pues son los empresarios quienes determinan la manera en que deben utilizarse los recursos.

Así, ante el actual reto de incrementar la productividad y mejorar la calidad, se requiere de dirigentes que tengan profundos conocimientos de estrategia empresarial. Los empresarios de hoy deben poseer mayor capacidad para analizar adecuadamente los requerimientos de la empresa, descubrir los equipos e individuos que tengan mayor potencial, para mejorar la productividad, y lograr una correspondencia total entre las actividades laborales y el personal que las desarrolle.

La efectividad gerencial es el arte de conseguir los resultados esperados, y hoy en día se espera productividad, por lo que los empresarios deben saber optimizar las teorías y herramientas gerenciales. Un buen líder se preocupa no sólo por mantenerse al día, sino por dominar algún área del conocimiento, de preferencia práctica.

Se debe desarrollar un nuevo patrón productivo que tiene como características importantes las siguientes:

- La necesidad de hacer más con menos, que resulta en una disminución de puestos de trabajo para llegar a normas internacionales de competitividad.
- El uso de tecnologías más modernas y de mejores equipos.
- La flexibilidad de la planta productiva y en muchos casos su racionalización.

Con tantos cambios en el entorno y en las organizaciones, es necesario preocuparnos por educarnos como empresarios y educar a nuestros principales ejecutivos, pero dándoles una capacitación correcta.

Las habilidades que el empresario obtenga con la capacitación se verán reflejadas en dos aspectos: En la facultad para aprender rápido, orientándose a perfeccionar resultados, y a través de ese aprendizaje, en el talento para innovar constantemente. En tiempos de crisis como los actuales, las firmas que mejor salen libradas son aquellas que asimilan velozmente los caminos a seguir y las estrategias que deben cambiar para salir de dificultades, pues la creatividad les permite tener acceso a nuevos productos y servicios con mejores márgenes.

Podemos establecer seis razones para demostrar que los directores y empresarios que se capacitan tienen más probabilidades de éxito, y estas son:

- 1. Porque lo hacen las organizaciones triunfadoras.** Las compañías de éxito, en los términos más socorridos en cuanto a su medición: utilidades, rotación, dividendos, crecimiento y lealtad, entre otros, invierten enormes recursos en el adiestramiento de ejecutivos y de los propios empresarios.
- 2. Porque ayuda a transmitir la visión y misión.** La mejor manera de comunicar el futuro deseado y la razón de ser de la empresa es la capacitación. Ésta permite que se adquieran las habilidades necesarias para lograr ambos ideales. De hecho, es un vínculo para lograr que una y otra, sean compartidas y vividas.
- 3. Porque es un elemento de éxito en las mejores asociaciones de profesionales.** Si reflexionamos, el mundo está en constante cambio y todo aquello que tenga relación con servicios profesionales requiere una constante capacitación y actualización para brindar el mejor servicio. Lo mismo sucede en el caso de las empresas productoras, donde los cambios en insumos y maquinaria, son vertiginosos.
- 4. Porque es un elemento fundamental de compañías que aprenden.** No olvidemos que aprendizaje es capacitación. El significado de esta palabra es mucho más profundo que simplemente adquirir conocimientos o recolectar información. Tiene que ver con cambiar a los empresarios para que produzcan los resultados que quieren y logren lo que para ellos es importante.
- 5. Porque es la mejor manera de enfrentar los cambios.** Se ha dicho hasta el cansancio que la época en la que vivimos es de grandes transformaciones. Los tiempos actuales, como casi ninguna otra época de la historia, se caracterizan por el número y la intensidad de las variaciones. Todo esto plantea cuestionamientos importantes: ¿Cómo adaptarse?, ¿Cómo anticipar e incluso provocar la mudanza que queremos?, etc. La mejor manera de hacerse cargo del cambio es a través del aprendizaje, de asimilar cómo está el entorno, que capacidades tenemos y cuáles es preciso adquirir.
- 6. Porque la capacitación ayuda mucho a mejorar habilidades.** Si las habilidades se practican continuamente, bajo un buen plan de entrenamiento, entonces se vuelven hábitos de respuesta rápida, casi “**movimientos reflejos**”. Con esto se adquiere una verdadera joya, difícil

de identificar o evaluar al principio, que consiste en desarrollar la capacidad de aprender. Cuando los ejecutivos y empresarios adquieren conocimientos, incorporando técnicas y afinando destrezas, dominan este proceso.

Aprovechar la capacitación es muy útil, pues abre horizontes de conocimiento y desarrollo para uno mismo y para la empresa. La experiencia que los empresarios adquieren a lo largo de los años es invaluable, pues es a través de ella que obtienen una idea clara del tipo de negocio que manejan, misma que, aunada a la capacitación que obtengan, puede permitirles lograr un mejor desarrollo en el perfeccionamiento de sus técnicas, habilidades y experiencias.

Hay que hacer cambios profundos en la mentalidad del empresario, la estructura sectorial, el manejo de la información empresarial y la adopción de una cultura de innovación continua. El empresario moderno debe concebirse como creador de empresas y negocios, los cuales deben adquirir pronto su independencia administrativa y operativa, liberando la capacidad empresarial para la creación de nuevas obras.

### *La Conclusión*

El empresario mexicano debe comprometerse más con la empresa y consigo mismo a través de la capacitación permanente y de un mejor conocimiento del entorno nacional e internacional. El empresario del futuro debe tener liderazgo, habilidad para organizar y planificar, así como contar con una buena formación profesional. Es a él a quien corresponde la creación de una estructura poderosa y de una cultura de excelencia que permita a la empresa adaptarse a cualquier crisis y beneficiarse de ella.

Podemos concluir que los beneficios de la capacitación del empresario se resumirán en tres ventajas principales:

- 1. Una organización más rápida.** En función del conocimiento de los ciclos operativos, minimizando los tiempos de las tareas y de los puntos de enlace entre los miembros.
- 2. Una organización más integrada y con una filosofía operativa.** Mentalizando a los miembros de la operación hacia el mercado, construyendo una nueva conciencia operativa de que el cumplimiento de cada tarea una y otra vez, contribuye a la imagen y a la sobrevivencia de la empresa en el corto y largo plazo.

**3. Una organización con talento humano orientado a resultados.** Los hechos son los que califican el desempeño, no las opiniones; así, la capacitación establece objetivos concentrados en la rapidez y la eficacia operativa en función del cliente.

Invitamos al empresario para que a través de la capacitación realice los cambios que le permitan olvidarse de su paradigma:

*“Estoy tan ocupado... que no tengo tiempo de ganar dinero”*

Grupo Méndez, Asesores de Negocios

# *A N E X O*

*“TECNICAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE”*

## *“TECNICAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE”*

### *Debate Dirigido*

#### *Descripción.*

**Esta técnica consiste en la argumentación de determinados puntos de vista por parte de dos sectores del grupo, con la finalidad de llegar a conclusiones grupales.**

#### *Objetivos.*

- Ejercitar la habilidad para criticar y elaborar juicios sobre un argumento predeterminado.
- Desarrollar la habilidad de escuchar y hablar en una atmósfera de participación igualitaria.
- Someter a análisis crítico un argumento.
- Ampliar información y aclarar dudas.

Tamaño y colocación del grupo:

Se considera adecuado manejarla con grupos de 10 a 30 participantes. Los participantes se distribuyen formando dos círculos.

Tiempo:

Aproximadamente, 50 minutos y de acuerdo con la distribución siguiente: preparación general: 6 minutos, preparación del grupo A: 6 minutos, preparación del grupo B: 6 minutos, argumentación del grupo A: 4 minutos, argumentación del grupo B: 4 minutos, conclusiones grupales: 20 minutos, conclusiones del instructor: 6 minutos, total: 50 minutos.

Materiales:

Se requiere un salón amplio con sillas móviles que permitan el desplazamiento de los participantes. Se puede utilizar pizarrón, gises, rotafolio y plumones o pintarrón. Lo importante es que cualquiera de ellos sea visible al grupo, para facilitar las conclusiones.

Contenidos:

Todos aquellos temas que sean susceptibles de generar discusión y permitan el manejo de diferentes puntos de vista, por ejemplo: política, aborto, matrimonio, aunque es recomendable que éste sea del dominio de los participantes, con la finalidad de que se puedan argumentar dos posiciones contrarias.

**Ventajas:**

- Esta técnica propicia la participación activa de todo el grupo.
- Facilita la comprensión del tema y aclara dudas.
- Se obtienen conclusiones en poco tiempo.

**Desventajas:**

- Los participantes deben estar interesados en el tema.
- No se pueden abordar temas muy especializados.
- Requiere mucha experiencia en el manejo de grupos por parte del instructor.

**Recomendaciones:**

- Cuidar que la discusión no se vuelva agresiva, pero que se permita que los participantes se expresen libremente observando respeto por sus compañeros.
- Controlar el tiempo para cada fase.
- Propiciar la participación de todos, durante la preparación de la argumentación.
- Tener un dominio amplio del tema.

***Desarrollo***

Se divide en tres fases:

**1. Preparación:**

- El instructor determina un tema que será, por lo general, uno tratado previamente.
- Se divide al grupo en dos subgrupos.
- El instructor explica la mecánica que se va a seguir.
- El instructor determina la tesis y su refutación, señala al subgrupo que refutará. Esto puede hacerse al azar.
- Los dos subgrupos se reúnen por separado para discutir el tema durante seis minutos.
- Cada subgrupo elige un representante.
- Uno de ellos expone los argumentos que apoyen las conclusiones del subgrupo.
- El otro refuta los argumentos del subgrupo contrario.

**2. Argumentación:**

- El instructor inicia con la presentación del tema y se nombra un secretario, que toma notas en el pizarrón o rotafolio, de los puntos de vista o

conclusiones presentadas a lo largo de la argumentación por parte de ambos sectores.

- El sector que sustenta la tesis (subgrupo A) expone a través de su representante, los puntos de vista, argumentos y conclusiones a que se haya llegado durante seis minutos.
- El sector que refuta (subgrupo B) expone de la misma forma sus argumentos durante seis minutos.
- El representante del subgrupo A presenta su oposición durante cuatro minutos
- Lo mismo hace el subgrupo B, oponiendo con sus argumentos durante cuatro minutos.

### 3. Conclusiones:

- Enseguida interviene todo el grupo, argumentando la tesis o la refutación.
- El instructor debe dirigir la discusión, basándose en las notas escritas por el secretario, con la intención de que pueda elegirse la tesis o la refutación, o se llegue a conclusiones grupales. Siempre se debe evitar el monopolio en la discusión o que ésta se salga del tema.
- El secretario anotará al final si se aprueba la tesis, la réplica o las conclusiones.
- Al término, se da lectura a las conclusiones finales.
- El instructor hace el cierre con comentarios sobre la dinámica de grupo y las conclusiones.

## *Dialogo Simultáneo.*

### *Descripción.*

**Es una técnica que permite la participación informal de todo el grupo. Los participantes se dividen en parejas y discuten por espacio de cinco a 10 minutos sobre un tema y al término del tiempo se exponen las conclusiones acordadas. En esta técnica existe la oportunidad de que todos los participantes expongan sus puntos de vista, basados en su conocimiento y experiencias sobre un tema y los analicen de modo objetivo mediante la opinión de sus compañeros.**

### *Objetivos.*

- Permitir la participación individual y simultánea de todos los integrantes de un grupo sobre un tema determinado.
- Propiciar la integración de los participantes.
- Obtener diferentes opiniones mediante el intercambio de ideas.

#### Tamaño y colocación del grupo:

Es recomendable utilizar esta técnica cuando el grupo conste aproximadamente de ocho a 30 participantes, quienes se distribuyen en parejas.

#### Tiempo:

El diálogo se mantiene de 5 a 10 minutos y la exposición de conclusiones durará de acuerdo con el número de opiniones que se soliciten. La variación depende de lo exhaustivo del diálogo. Se recomienda un tiempo no mayor a 40 minutos.

#### Materiales:

Es indispensable contar con una sala amplia con sillas móviles, que faciliten los diálogos simultáneos de manera independiente. Como ayuda para las conclusiones se puede utilizar un pizarrón, rotafolio o pintarrón.

#### Contenidos:

Podrá adaptarse a contenidos de tipo teórico o situaciones prácticas, que permitan un análisis y crítica desde diferentes puntos de vista. Deberá ser información que el grupo ya conozca o haya experimentado.

#### Ventajas:

- Propicia la participación de todo el grupo.
- Permite llegar a conclusiones rápidamente.
- Permite conocer los puntos de vista de gran parte del grupo.

#### Desventajas:

- No permite profundizar en el tema.
- Los objetivos deben ser claros para todos; de lo contrario, la discusión puede salirse del tema.

#### Recomendaciones:

- Determinar con anticipación el tema que se va a tratar con esta técnica.
- Recomendar que el diálogo se efectúe en voz baja y cuidar que así sea.
- Supervisar que efectivamente se lleve a cabo el intercambio de ideas.

## *Desarrollo*

La técnica se divide en tres fases que se realizan directamente en la situación de enseñanza y no requieren preparación:

### 1. Indicaciones:

- El instructor señala el tema o problema por discutir proporcionando los datos o las preguntas específicas que deberán analizar.
- Determina el objetivo y la mecánica que se va a seguir.
- Divide al grupo en parejas, al azar, pone a elección del mismo grupo, o bien, conociendo el número exacto de participantes, les pide que se enumeren hasta la cifra que representa la mitad del grupo.

### 2. Desarrollo:

- Dadas las indicaciones, las parejas se reúnen y comienzan a dialogar sobre el tema fijado y durante el tiempo establecido, intercambiando en voz baja ideas que permitan llegar a una proposición, que será luego informada por uno de los miembros de cada pareja.
- El instructor toma el tiempo y supervisa la tarea escuchando comentarios y estimulando la participación.
- Cuando se pretende lograr la participación de todo el grupo, se pedirá su conclusión a cada pareja.
- Si es importante llegar rápidamente a conclusiones, solo se solicitarán algunas opiniones.
- Si se considera necesario y valioso, el instructor puede manifestar su opinión.
- A partir de todas las opiniones, se extraen conclusiones generales.
- El instructor relaciona las conclusiones con el objetivo.

## *Discusión en Pequeños Grupos.*

### *Descripción.*

En esta técnica la actividad se centra en un grupo de entre 10 y 15 participantes. El grupo intercambia experiencias, ideas, opiniones y comentarios. La discusión se lleva a cabo con el propósito de resolver un problema, tomar una decisión en grupo o adquirir conocimiento mediante las aportaciones de los participantes. El papel del instructor consiste en coordinar y estimular la discusión del grupo.

## **Objetivos.**

- Participar activamente en la resolución de un problema.
- Propiciar la expresión de experiencias sobre un tema.
- Facilitar la comprensión del grupo en relación con un tema desde el punto de vista de los participantes.

### Tamaño y colocación del grupo:

El grupo no deberá ser menor de ocho ni mayor de 15 personas. En su mayor parte deberá ser un grupo homogéneo en cuanto a experiencias en el tema, conocimientos e intereses sobre el mismo. Así, el acuerdo o la resolución a la que se llegue a través de la discusión, servirá a los participantes para abordar problemas de trabajo o mejorar su ejecución. Los participantes se distribuyen en subgrupos.

### Tiempo:

La duración varía de acuerdo con el tema. Se recomienda no prolongarlo más de 60 minutos.

### Materiales:

Se requiere el guión de discusión, que debe contener: tema, objetivos, tiempo necesario, desglose del tema y preguntas para la discusión. Puede usarse además el pizarrón, rotafolio o pintarrón como ayuda para visualizar ideas, tratar de llegar a conclusiones y anotar las decisiones del grupo.

### Contenidos:

Con esta técnica podrá manejarse información relativa al trabajo de los participantes, experiencias previas que requieren de una discusión en cuanto a métodos, resultados, objetivos y contenidos de tipo informativo que exijan la formación de conclusiones y toma de decisiones.

### Ventajas:

- Propicia la participación de todo el grupo.
- Permite que se aprovechen las experiencias y los conocimientos de los diferentes miembros del grupo, haciendo que se contemplen los temas desde diferentes puntos de vista.
- Requiere pocos materiales (guión de discusión).

### Desventajas:

- Exige un instructor con habilidades específicas y dominio de situaciones.
- No funciona cuando los participantes desconocen el asunto que se va a discutir.

- El grupo debe tener al menos una mínima experiencia en grupos de discusión; de lo contrario, la técnica se dificulta y resulta poco motivante.

#### Recomendaciones:

- Delimitar el guión de discusiones específicos y preguntas claras y concisas.
- Explicar detalladamente la mecánica de la discusión.
- Procurar que los participantes conozcan el tema.
- Tener determinado el lugar en que se trabajará cada subgrupo para evitar pérdidas de tiempo y descontrol.

### *Desarrollo.*

La discusión consta de cuatro fases:

#### 1. Preparación:

- El instructor determina un tema o problema que requiera ser discutido por el grupo. Todos los participantes deben poseer conocimientos sobre éste y tener inquietudes sobre algunos de sus aspectos.
- Elaborar el guión de discusión, que comprende: nominación del tema, objetivos, desglose del tema, preguntas para discusión y tiempo necesario.

#### 2. Presentación del tema que se va a discutir:

- El instructor comunica al grupo el tema por discutir. Divide al grupo en subgrupos de tres a cinco personas. Explica la forma de trabajo y precisa el tiempo disponible.
- Presenta al grupo el guión de discusión. De acuerdo con las posibilidades y si el instructor lo considera necesario, entrega a cada participante un ejemplar del guión.

#### 3. Discusión:

- El instructor inicia y estimula la discusión. Vigila que se estudie cada uno de los incisos del tema con la participación activa de todo el grupo.
- Dirige la discusión centrando al grupo con el tema, haciendo participar a todos y llevando el control del tiempo.
- El instructor irá anotando en el pizarrón o rotafolio las ideas expresadas; puede solicitar a algún miembro del grupo que lo haga.

#### 4. Conclusiones:

- El instructor y el grupo hacen un resumen de las ideas o soluciones obtenidas.
- Juntos formulan las principales conclusiones, se termina la discusión.

### *Estudio de Casos.*

#### *Descripción.*

**Consiste en el análisis de una serie de hechos susceptibles de presentarse en la vida real. Es utilizado como un medio para que los participantes desarrollen su capacidad de análisis y toma de decisiones, puesto que propicia el realismo. Permite la expresión de ideas**

#### *Objetivos.*

- Desarrollar la habilidad para aplicar lo aprendido en el ámbito real de trabajo.
- Integrar la información y la experiencia que los participantes poseen sobre un tema.
- Desarrollar la habilidad de considerar diferentes maneras de lograr la solución de un problema.

Tamaño y colocación del grupo:

El número de participantes es limitado. Se recomienda formar pequeños subgrupos si el grupo es numeroso.

Tiempo:

Se encuentra sujeto a la complejidad del caso. Puede prolongarse hasta la resolución o hasta observar las conductas buscadas.

Materiales:

Se debe disponer de la redacción y reproducción de los casos que se van a resolver, en número suficiente, además de rotafolio, pizarrón o pintarrón para el análisis de los casos.

Contenidos:

Se aplica a contenidos de todo tipo con el requisito de ser susceptibles a aplicarse a situaciones reales y específicas.

**Ventajas:**

- Permite presentar, a todas las personas, una situación tipo.
- Invita al intercambio libre de opiniones en la discusión.
- Hace posible que los participantes practiquen sin ningún riesgo.
- Propicia el aprendizaje mediante los conocimientos y experiencias de los demás.

**Desventajas:**

- Si la habilidad del instructor no es adecuada para dirigir el proceso, puede ocasionar que el grupo pierda interés en el problema.
- Al emplear una situación simulada, los participantes pueden comenzar a inventar, suponer lo que les conviene, dar por hecho las suposiciones y obtener conclusiones apresuradas.
- Al no estar apreciando algo real, el aprendizaje es relativo. Es necesario que el grupo posea un nivel elevado.

**Recomendaciones:**

- El instructor debe elaborar un caso práctico suficientemente orientado, que permita a los participantes aplicar sus conocimientos teóricos sobre un tema.
- Elaborar preguntas relacionadas con el caso para orientar el análisis y descartar los aspectos más importantes del estudio.
- Proporcionar a cada participante una reproducción escrita del caso que será motivo de estudio.

***Desarrollo***

1. El instructor elabora o selecciona un caso que considere apropiado de acuerdo con el objetivo que persigue, incluidas las preguntas sobre el mismo. Aquí existen dos posibilidades: que el caso contemple una solución posible y verdadera, como usualmente se maneja, o que se oriente a permitir aflorar, en el proceso de su tratamiento, aquellas actitudes del participante respecto a la solución de problemas y toma de decisiones.
2. Instructor asigna al grupo o a los equipos los casos por tratar.
3. Presentación del caso.
4. Propicia la discusión en un ambiente favorable, con la finalidad de guiar el aprendizaje y realizar observaciones.
5. Ayuda a los participantes a descubrir por si mismos las ideas más significativas partiendo del informe contenido en el caso.

6. La discusión se suspende cuando los grupos han alcanzado la solución, o bien, cuando se han vivenciado las etapas en el proceso de la solución de problemas.
7. De acuerdo con el objetivo del instructor, los participantes presentan al grupo las respuestas y discuten los puntos de vista.
8. Se retoman las conclusiones pertinentes procurando lograr el consenso del grupo.

### *Expositiva.*

#### *Descripción.*

**Consiste en la presentación verbal de un tema por parte del instructor ante un grupo de personas. Por lo general, se emplea cuando el grupo es grande, se dispone de poco tiempo y se requiere transmitir principios y conceptos generales básicos o información**

#### *Objetivos.*

- Introducir al participante en un tema.
- Describir la discusión de un tema dentro de un marco general.
- Favorecer la comprensión de temas difíciles.

Tamaño y colocación del grupo:

Esta técnica es la más usual para adaptarse a cualquier grupo. Se considera que un grupo no mayor de 20 personas facilita las oportunidades de intervención de los participantes y el control de las diversas situaciones de aprendizaje por parte del instructor. Éste se coloca frente al grupo.

Tiempo:

Puede llevarse a cabo durante una hora, aun cuando lo recomendable es que no exceda de 30 minutos para que el grupo mantenga su interés y permanezca motivado.

Materiales:

Es recomendable emplear cualquier tipo de ayuda audiovisual durante la exposición. Ésta se determinará en función del tema, el espacio físico y los recursos con que se cuenta.

Contenidos:

El tipo de contenido susceptible de presentarse mediante esta técnica es de tipo teórico, sobre todo de carácter informativo, introductorio, aclaratorio o de

compilación.

Ventajas:

- Permite transmitir información de carácter teórico en poco tiempo.
- Puede dirigirse a grupos numerosos.
- Permite tratar temas extensos y complejos.

Desventajas:

- Se requiere habilidad oratoria por parte del instructor.
- Las características personales del instructor intervienen de manera considerable en el éxito de la sesión.
- El aprendizaje logrado es bajo si no se refuerza o ejercita en el corto plazo, consecuentemente, el olvido se presenta pronto.

Recomendaciones:

- No debe usarse como técnica única, sino acompañarse de inmediato con técnicas participativas que permitan la ejercitación de lo expuesto.
- Fomentar la participación activa del grupo incluyendo preguntas que orienten al instructor sobre la asimilación que va logrando el grupo.
- Apoyar la exposición con recursos visuales (diagramas, esquemas, cuadros sinópticos, ejemplos, etc.).

## *Desarrollo*

Está integrado por cuatro fases:

1. Preparación:

- El instructor delimita el tema.
- Elabora una guía para el desarrollo de la exposición.
- Elige y prepara el material didáctico suficiente y acorde con las características del tema, de los participantes y del aula.

2. Introducción:

- Una vez frente al grupo, el instructor enuncia el tema.
- Señala los objetivos y presenta de manera esquemática el contenido que cubrirá con su exposición.
- Destaca la importancia del tema, relacionándolo con las necesidades particulares del grupo para despertar su interés.

### 3. Información:

- Se expone el tema, atendiendo el esquema presentado. En ésta, que es la fase de mayor duración, debe hacerse la exposición con claridad y en relación con las características del grupo.
- Se hace énfasis en los aspectos más relevantes, haciendo notable el cambio de temas mediante la elaboración de resúmenes parciales.
- Se busca la apertura de los canales de comunicación entre el instructor y el grupo, despertando el interés e invitando a exponer dudas o comentarios.

### 4. Conclusiones:

- El instructor hace una recapitulación de lo expuesto, destacando los puntos más relevantes.
- Puede dirigir algunas preguntas al grupo para cerciorarse de la comprensión lograda y para profundizar en los puntos de mayor interés o duda.
- El instructor finaliza enunciando las conclusiones.

## *Foro.*

### *Descripción.*

**Consiste en la discusión formal de un hecho o problema, realizada por todos los miembros de un grupo. Se utiliza por lo común después de una actividad de interés general para el grupo, como la proyección de una película o bien, una conferencia. En el foro, cada uno de los asistentes tiene derecho a tomar la palabra, dirigido por un moderador y de acuerdo con reglas específicas.**

### *Objetivos.*

- Unificar criterios.
- Aclarar situaciones.
- Redactar resúmenes que confirmen el conocimiento del tema tratado.
- Que el grupo logre conclusiones generales mediante la participación de todos sus miembros.

### Tamaño y colocación del grupo:

El número de participantes deseable varía entre 10 y 35 personas. Más de 35 reduce la posibilidad de participación, con menos de 10 se obstaculiza la dinámica al unificar rápidamente las conclusiones. El instructor se ubica frente al grupo.

**Tiempo:**

El tiempo varía en relación con las características del tema por tratar. Se recomienda no prolongarlo por más de 90 minutos. Inicie conclusiones cuando el tema se vea agotado, lo cual se reflejará en la disminución en el número de participantes.

**Materiales:**

Se requiere un salón amplio, donde todos los participantes permanezcan cómodamente sentados. Será necesario contar con un pizarrón, rotafolio o pintarrón.

**Contenidos:**

Se pueden manejar contenidos de tipo teórico o informativo que los participantes conozcan previamente.

**Ventajas:**

- Participan todos los miembros del grupo.
- Se profundiza en el tema.
- No demanda necesariamente materiales didácticos ni una planeación exhaustiva.

**Desventajas:**

- Hay descontrol cuando se presentan desacuerdos.
- En grupos numerosos el tiempo no es suficiente para la participación de todos.
- No hay evaluación formal individual.

**Recomendaciones:**

- Procurar que el grupo sea homogéneo en cuanto a intereses, edad, instrucción, etc.
- Evitar que alguien acapare la discusión.
- Fomentar actitudes objetivas e imparciales.
- Estimular la libre expresión de los participantes.

***Desarrollo***

Esta técnica puede dividirse en cuatro fases:

**1. Preparación:**

- Sobre un tema o problema previamente abordado (por lo general mediante otra técnica) el instructor elabora una guía o un programa de los aspectos relevantes que se presten a discusión.

- Prepara los esquemas o cuadros que guían la discusión; puede hacerlo en acetatos, hojas de rotafolio, en un pizarrón o pintarrón.

## 2. Indicaciones:

- El instructor presenta el tema, enuncia los temas de discusión, señala el objetivo y explica la mecánica que se va a seguir, poniendo énfasis en las reglas para la participación. Debe exponer con objetividad, centrarse en el asunto evitando inferencias personales, y exponer breve, clara y concisamente. El instructor seleccionará de entre los participantes a un secretario y le indicará que tome nota de las ideas esenciales en las intervenciones, anotándolas en el pizarrón o rotafolio a la vista de todos.

## 3. Discusión:

- El instructor plantea una pregunta concreta estimulante referida al problema y elaborada de antemano e invita al grupo a exponer sus opiniones.
- Concede el uso de la palabra por orden de petición (levantar la mano). Con la ayuda del secretario limita el tiempo de las exposiciones y fomenta nuevas preguntas orientando la discusión hacia el objetivo, procurando que se centren siempre en el tema.

## 4. Conclusiones:

- Una vez agotado el tema, el instructor elabora una síntesis de las opiniones expuestas, con base en lo registrado por el secretario.
- Señala coincidencias o discrepancias y extrae las conclusiones.
- Agradece la participación de los asistentes y da por terminada la sesión.

## *Interrogativa.*

## *Descripción.*

Consiste en detectar los conocimientos de los miembros del grupo por medio de preguntas elaboradas por el instructor y orientadas hacia un problema o tema específico, para llegar posteriormente a conclusiones. Las preguntas pueden ir de lo más simple a lo más complejo y permiten al instructor detectar el tipo de grupo, así como las habilidades y los conocimientos que posee.

## **Objetivos.**

- Propiciar la participación del grupo.
- Determinar el grado de conocimientos y aprendizaje.

Tamaño y colocación del grupo:

Es aplicable a grupos de entre seis y 60 participantes. El instructor se ubica frente al grupo.

Tiempo:

El manejo de la técnica puede prolongarse entre 15 y 35 minutos, de acuerdo con la profundidad y las características del contenido que se esté manejando.

Materiales:

Puede utilizarse pizarrón, rotafolio o pintarrón, para anotar paulatinamente los datos que faciliten las conclusiones finales. En su caso, puede emplearse algún medio visual (acetatos, películas u otro), para apoyar gráficamente la discusión.

Contenidos:

Puede referirse a cualquier tipo de información.

Ventajas:

- El grupo participa de una manera controlada.
- Como se hacen preguntas concretas, las respuestas no exigen demasiado tiempo.
- No demanda necesariamente materiales didácticos.
- Sirve para una rápida evaluación interfase.

Desventajas:

- Cuando la pregunta va dirigida a un participante en particular, éste puede sentirse inhibido.
- En grupos numerosos, no todos los capacitandos tienen la oportunidad de participar.
- Si no están bien formuladas las preguntas pueden ocasionar confusión en los participantes.

Recomendaciones:

- Cuando se detectan participantes tímidos, pregúnteles cosas sencillas.
- Cuando una pregunta no puede ser contestada por una persona, ábrala a todo el grupo.
- Tenga preparadas las preguntas con sus respuestas para evitar posibles desacuerdos y descontrol del grupo.

## *Desarrollo*

Puede dividirse en dos fases:

### 1. Preparación:

- El instructor elige un tema, para determinar el grado de dominio que los participantes poseen al respecto.
- Preparar una guía de preguntas sobre los aspectos más sobresalientes del tema. La guía debe ser específica y secuenciada, de lo simple a lo complejo, con preguntas claras, susceptibles de ser contestadas de manera concisa.

### 2. Integración:

- El instructor, ubicado frente al grupo, señala el tema o problema particular y explica la mecánica.
- Formula la primera pregunta, eligiendo a un participante para que la responda.

## *Mesa Redonda.*

### *Descripción.*

En esta técnica participa un grupo de personas especializadas en un mismo tema, que sostienen posiciones divergentes o contradictorias sobre él. Estos especialistas exponen ante el grupo sus diversos puntos de vista y sus actitudes basadas en hechos sobre el mismo tema o problema. La exposición se presenta de manera alternada, siguiendo la línea de discusión informal bajo la dirección de un moderador, que guía el cause temático de la discusión. Generalmente se elige un secretario que se encarga de tomar nota de los puntos de vista expresados, con lo cual facilita la formulación de conclusiones. Al término de las exposiciones, el grupo puede intervenir con preguntas concretas que no generen pugna o demanden largas aclaraciones por parte de uno o todos los especialistas.

### *Objetivos.*

- Identificar las diversas formas en que se puede conceptuar un tema.
- Conocer diferentes puntos de vista, soluciones y actitudes que existen sobre un tema o problema.

- Incrementar el interés del grupo hacia el tema tratando mediante la interacción de los miembros de la mesa, pudiendo llegar a un acuerdo general.

#### Tamaño y colocación del grupo:

Es aplicable en grupos numerosos, pero se recomienda que el grupo se integre de 50 participantes, para dar oportunidad de intervención. El grupo de especialistas debe estar conformado por un grupo de 4 a 5 integrantes. Los especialistas y moderador se ubican frente al grupo. El grupo debe colocarse tipo auditorio o escuela.

#### Tiempo:

Se asignará de 10 a 15 minutos para cada exposición. Al término de todas las intervenciones, se dedican de 20 a 30 minutos para el interrogatorio. Es necesario considerar que, dada la informalidad de la técnica, el tiempo podrá ser muy largo; por ello, es conveniente que el moderador ejerza un control adecuado procurando que la mesa redonda no se prolongue más de 90 minutos. Lo deseable es que dure 60 minutos.

#### Materiales:

Se requiere una mesa grande con sus respectivas sillas y un salón espacioso donde colocar el pizarrón, rotafolio o pintarrón, además del equipo audiovisual que sea necesario para el caso y donde todo el grupo pueda estar cómodamente sentado frente a la mesa.

#### Contenidos:

La técnica de mesa redonda permite profundizar el tema de que se trate y es útil para aquellos que requieran discusión crítica y conclusiones. Los participantes deben poseer un conocimiento básico del tema, con la intención de que la discusión favorezca la profundización en el tema, la aclaración de dudas y despierte el sentido analítico y crítico de la información.

#### Ventajas:

- Puede utilizarse en grupos numerosos.
- Proporciona al auditorio la oportunidad de conocer diferentes formas de conceptuar un mismo tema.

#### Desventajas:

- Demanda una atención pormenorizada en las exposiciones por parte del moderador.
- Si no se mantiene un ritmo dinámico en las presentaciones, puede caer en el tedio.

- Al no permitir la discusión, ni poner en tela de juicio alguna posición, el interés del grupo y aún de los especialistas puede decaer.

Recomendaciones:

- Debe permitirse sólo una intervención por cada miembro del grupo para evitar debates.
- Se debe planear la reunión con tiempo suficiente.
- Organizar una discusión previa entre los integrantes de la mesa para cambiar impresiones, cuidando de no caer en discusiones que repercutan en la espontaneidad.

## *Desarrollo*

Puede dividirse en dos fases:

### 1. Preparación:

- El instructor determina el tema que se va a tratar.
- Selecciona a un grupo de especialistas que por su experiencia o por su actitud posean posiciones disímiles sobre el tema o problema elegido.
- Los entrevista para invitarlos a participar.
- Determina el objetivo general y el esquema de contenidos que desea cubrir.
- Se reúne con los especialistas y afina con ellos los puntos que van a abordar durante la exposición, motivándolos a sustentar sus puntos de vista, opiniones y actitudes personales, independientemente de la posición que defiendan los demás expositores. Se determinan tiempos y orden de presentación para cada uno. Los especialistas seleccionados deben poseer conocimientos profundos y experiencias que les permitan sustentar firmemente sus posiciones ante el grupo.
- Determinan juntos los apoyos audiovisuales y el material didáctico necesario para la exposición.
- El moderador asegura la disposición del aula y del mobiliario de acuerdo con lo requerido por la técnica y confirma la existencia de los medios solicitados por los especialistas para el desarrollo de la mesa redonda.
- Confirma con los expositores el lugar, la fecha y la hora del evento un día antes, para asegurar su intervención.

### 2. Presentación:

- El moderador coloca a los especialistas a la mesa, procurando que los sustentantes queden agrupados por posiciones similares.

- El instructor enuncia el tema, señala los objetivos que se persiguen y esquematiza brevemente el contenido que se va a tratar. Presenta a los especialistas, mencionando sus principales datos curriculares y concediéndole la palabra al primero. El orden en que participarán los especialistas será siempre de menor a mayor reconocimiento profesional.
- El primer ponente cubre la parte del tema asignado, destacando sus opiniones y puntos de vista.
- El moderador agradece la primera intervención y cede la palabra a un especialista de la posición contraria.
- Este procedimiento se repite en atención al número de especialistas que integran la mesa.

### 3. Interrogatorio:

- Al término de las presentaciones, el moderador agradece a los especialistas su intervención e invita al grupo a formular preguntas, con la aclaración de que no se pretende propiciar la discusión. Debe especificarse, además, el tiempo de que se dispone.
- En grupos numerosos, el moderador puede pedir que las preguntas sean escritas en tarjetas, que él clasificará y presentará a los especialistas.

### 4. Conclusiones:

- En caso de haber elegido a un secretario, éste mencionará las principales ideas expresadas por los expositores.
- El moderador, con la ayuda del grupo y de las notas escritas en el pizarrón o rotafolio, formulará las principales conclusiones a que se haya llegado.
- El moderador hace un resumen, precisa ideas y presenta divergencias notorias. Por último, agradece a los especialistas su participación y al grupo su presencia y sus intervenciones y, da por terminado el evento.

## *Panel.*

### *Descripción.*

En una técnica de participación informal donde un grupo de especialistas en un tema dialogan o conversan libremente entre sí frente al grupo. Un

moderador presenta a los miembros del panel y se desempeña como canalizador que aclara los puntos discutidos, pregunta y controla el tiempo. Una vez finalizado el panel, el tema puede pasar al grupo, conducido por el moderador, y así se convierte en foro. Los especialistas exponen de manera informal y la plática surge espontánea y dinámica. Sin embargo, debe seguir un desarrollo coordinado para que el grupo obtenga una visión completa acerca del tema.

### *Objetivos.*

- Conocer diferentes maneras de abordar un tema.
- Crear un clima de confianza y apertura sobre cualquier tema de interés.
- Fortalecer la capacidad de análisis, la expresión oral y el juicio crítico.

### Tamaño y colocación del grupo:

El equipo de especialistas normalmente se conforma con un grupo de cuatro a seis personas. Para favorecer la participación, se recomienda que la audiencia no exceda de 40 participantes. El moderador y los especialistas se ubican frente al grupo.

### Tiempo:

El tiempo total máximo para el desarrollo del panel es de 60 minutos, considerando 30 minutos para la conversión o diálogo de los especialistas y 30 minutos para la participación del grupo y las conclusiones.

### Materiales:

Se requiere una mesa grande con sillas para colocar a los especialistas y al moderador, dentro de una sala espaciosa donde todo el grupo pueda colocarse cómodamente sentado. Se pueden utilizar apoyos audiovisuales como acetatos, pizarrón, rotafolio, pintarrón, películas o diapositivas.

### Contenidos:

Puede manejarse en el panel todo tipo de información teórica básica, entendiendo que se abordará solo de manera superficial o explicativa, dada la informalidad de la técnica.

### Ventajas:

- Permite el enriquecimiento de la experiencia personal de los participantes al escuchar varios aspectos de un tema.
- Favorece un ambiente informal y de confianza.
- No tiene estructurados el tiempo y el orden de presentación de los ponentes.

**Desventajas:**

- La participación de los especialistas es poco profunda.
- Requiere una cuidadosa selección de los ponentes.
- Los participantes no reciben información impresa para poder repasar lo expuesto y discutido.

**Recomendaciones:**

- Los expositores además de ser especialistas en el tema, deben poseer facilidad de palabra, claridad de pensamiento, ingenio y sentido del humor.
- Utilizar la técnica como estímulo para desarrollar un contenido determinado.
- Emplear láminas, gráficas u otro material ilustrativo para hacer más interesante la presentación.

***Desarrollo***

La técnica del panel se lleva a cabo a lo largo de cinco fases:

**1. Preparación:**

- El moderador selecciona un tema de interés para el grupo cuyo contenido se preste a discusión y crítica sobre el cual los participantes tengan un conocimiento básico previo.
- Plantea los objetivos que desea alcanzar con la discusión de especialistas. Elabora un esquema de los aspectos que se van a discutir, que provean en su conjunto un panorama completo del tema o problema.
- Reúne a un grupo de cuatro a seis especialistas, con los que concierta una reunión para plantear el tema o problema y juntos determinan los temas que se van a abordar, fijando lugar, fecha y hora para el panel.
- Determinan los apoyos visuales y audiovisuales que se consideren adecuados.
- El instructor elaborará un guión de planteamientos, preguntas y aspectos específicos que se requiere abordar.

**2. Presentación:**

- El instructor asume el papel de moderador. Presenta el tema, cita el objetivo por alcanzar con la técnica de panel, destaca la importancia del tema y explica la mecánica que se va a seguir. Puede elegir a un secretario, quien tomará nota de las ideas generales que serán

expuestas a lo largo del panel, incluido el interrogatorio.

### 3. Discusión:

- Presenta a los especialistas y plantea la primera pregunta sobre el tema.
- Cualquiera de los especialistas puede tomar la palabra, abordando el tema en el sentido planteado por el moderador.
- El diálogo entre los participantes del panel es estimulado por el moderador, para continuar la polémica. Formula nuevas preguntas, ordena la conversación y controla los tiempos, orientando los diálogos hacia aspectos no tratados; así, centra la polémica si ésta se desvía y estimula el diálogo si éste decae, pero sin hacer comentarios ni elaborar juicios sobre los criterios expuestos.

### 4. Interrogatorio:

- Al finalizar el tiempo previsto, que generalmente se calcula de 30 minutos, el moderador invita al grupo a retomar el tema haciendo preguntas concretas a los especialistas o exponiendo dudas y puntos de vista sobre aspectos concretos.
- La discusión general es coordinada por el moderador, quien la mantiene en el tema, al aclarar, incluir y resumir las ideas del grupo y lo expuesto por los especialistas, procurando relacionar lo expuesto con los objetivos planteados. Esta fase se prolonga por 20 minutos, plazo que se plantea inicialmente. El moderador debe controlar la discusión para que se aproveche óptimamente el tiempo, jerarquizando y clasificando las preguntas.

### 5. Conclusiones:

- Al finalizar el interrogatorio y la discusión en el grupo, el moderador pide al secretario que anote en el pizarrón, rotafolio o pintarrón las ideas vertidas durante todas las intervenciones y el interrogatorio.
- Con estos datos el moderador junto con el grupo, formula las conclusiones procurando llegar a un consenso.
- El moderador pone de relieve las divergencias notorias, los puntos de vista contradictorios y resume las conclusiones. Agradece a los especialistas y al grupo su asistencia y participación, y da por concluida la sesión.

## *Simposio.*

### *Descripción.*

Es una técnica que presenta información de manera formal. Se dan a conocer diferentes aspectos de uno o varios temas íntimamente relacionados entre sí, por un grupo de uno o seis especialistas tiene una duración entre cinco a veinte minutos, de acuerdo con el número de personas que intervienen y la profundidad con que se trate el tema. El simposio es presidido por un moderador. En el caso de que se lleve a cabo dentro de un curso, el papel del moderador lo asume el instructor. Al término, los participantes pueden hacer preguntas a los especialistas. En ocasiones, puede contarse con “relatores”, que toman nota a lo largo de la sesión de todas las ideas expresadas y al final auxilian al moderador en la formulación de las conclusiones. A diferencia del panel y de la mesa redonda, en el simposio participan especialistas de diversas especialidades que se encuentran relacionados con el tema, y cada uno de ellos lo aborda desde su punto de vista.

### *Objetivos.*

- Conocer diferentes enfoques, soluciones variadas, partes sustantivas o diferentes puntos de vista sobre un mismo tema o relacionados estrechamente.
- Favorecer el análisis y la síntesis de información.

#### Tamaño y colocación del grupo:

Se emplea con grupos numerosos (70 integrantes o más). Sin embargo, cuando se desea propiciar la participación del grupo, se recomiendan 40 o 50 personas. El moderador y los especialistas se ubican frente al grupo.

#### Tiempo:

Cada especialista expone durante cinco a 20 minutos. la fase de interrogatorio puede prolongarse entre 15 y 30 minutos.

Esto ocasiona que el tiempo total para el simposio sea viable. Lo recomendable es que se extienda por 60 minutos en total, tiempo que obligará a que las exposiciones y las preguntas sean específicas, sin permitir divagaciones o discusiones particulares que generalmente resultan infructuosas.

#### Materiales:

Se sugiere una mesa grande con sillas, donde se colocan los especialistas y el moderador, y un podium para el orador en turno. El aula debe ser espaciosa para

poder ubicar cómodamente sentados a todos los miembros del grupo e instalar el equipo y material audiovisual necesario.

Contenidos:

Se puede manejar contenidos de tipo informativo o teórico, desde diversos enfoques, lo que ayudará a tener un panorama completo de algún tema, actividad, etc.

Ventajas:

- Proporciona al participante información desde diferentes puntos de vista, por medio de distintas disciplinas en un tema.
- La participación de varias personas con aspectos variados de un tema, permite un ritmo estimulante y sin interrupción.
- Proporciona información completa y profunda sobre cada aspecto de un tema.

Desventajas:

- Ofrece pocas oportunidades para la intervención del grupo, que disminuye en proporción con el número de participantes.
- La preparación presenta problemas en cuanto a la facilidad de conseguir especialistas y en el tiempo requerido para prepararlos.
- Los expositores se ven limitados a hacer comentarios de los puntos de vista de los otros ponentes.

Recomendaciones:

- Delimitar cuidadosamente los objetivos y el contenido de la sesión procurando que el tema y sus subdivisiones sean relevantes y despierten interés en el grupo.
- Entrevistar previamente a los especialistas y asegurar su intervención, confirmando un día antes, el lugar, la fecha y la hora de la sesión.

## ***Desarrollo***

El simposio puede dividirse en cinco fases:

1. Preparación:

- Se determina el tema y cómo se deberá analizar.
- Se selecciona a los expositores, cada uno de los cuales debe ser especialista en un aspecto particular del tema que se va a tratar.
- Entrevistar a los expositores y asegurarse de su participación. Reunirlos previamente, para acordar los aspectos que se tratarán del tema.
- Delimitar las partes que cubrirá cada uno de ellos.

- Establecer el orden y tiempo de las intervenciones.
- Acordar los apoyos audiovisuales que se emplearán.
- Realizar una revisión momentos antes de dar comienzo, para afinar detalles.

## 2. Inicio:

- El moderador anuncia el comienzo de la sesión enunciando el tema; da a conocer los objetivos, el esquema del contenido que se va a tratar y la forma de trabajar.
- Presenta a cada uno de los especialistas invitados, informando al grupo algunos datos curriculares de cada expositor.

## 3. información:

- El moderador concede la palabra al primer especialista, quien hace la exposición al grupo del tema acordado.
- Al finalizar la primera exposición, el moderador da las gracias, comenta algo sobre su intervención, sobre el contenido o plantea algunas interrogantes de interés para el grupo. Por último relaciona los aspectos ya tratados con la intervención del segundo especialista, a quien concede la palabra. Este procedimiento se repite según el número de especialistas que toman parte en el simposio.

## 4. Interrogatorio:

- Después de que el moderador ha comentado la participación del último especialista, invita al grupo a dirigir preguntas a los expositores.
- El moderador concede la palabra a los participantes que lo soliciten, les indica el tiempo de que se disponga y les indica cuando se salen del tema. También, comenta alguna intervención de los participantes y relaciona las preguntas con aspectos tratados anteriormente o con otras cuestiones.
- Las preguntas pueden ser formuladas mediante tarjetas, que el moderador revisa, clasifica, jerarquiza y presenta a los especialistas o bien en forma abierta, según lo juzgue conveniente.

## 5. Conclusiones:

- Mediante los “relatores”, se dan a conocer las conclusiones de todo el evento, las cuales se ponen a consideración del grupo y se discuten hasta su aprobación. Si no se cuenta con relatores, el moderador pide la participación del grupo para formular las conclusiones.

El moderador hace referencia al logro de los objetivos, agradece la intervención de los especialistas, la asistencia del grupo y da por terminado el evento.

### *Rejilla.*

### *Descripción.*

**La dinámica de esta técnica pretende que la información que se comunica a un grupo se extienda hacia todos sus miembros. Cada elemento del equipo debe tener claro el comentario que hizo la totalidad del grupo. Al utilizar esta técnica se logra que el grupo obtenga mayor información en el menor tiempo posible y al mismo tiempo, que aprenda a analizar, sintetizar y compartir la información.**

### *Objetivos.*

- Aprovechar los conocimientos y las experiencias de personas con diferentes formaciones.

Tamaño y colocación del grupo:

El grupo se divide en equipos, según sea el número de personas o según la extensión del tema seleccionado.

Tiempo:

Una hora dividida en dos sesiones de 30 minutos.

Ventajas:

- Se aprovechan los conocimientos y las experiencias de varios participantes (autogestión).
- Es posible confrontar y evaluar la participación de cada miembro sobre un hecho común y específico.
- Se promueve un ambiente informal y dinámico para la expresión de ideas.

Desventajas:

- La sesión puede ser aburrida si el tema no ofrece posibilidad de crítica o si es superficial.
- La participación puede decaer si los temas por discutir son muy sencillos o demasiado complejos.

- Exige una comprensión clara y precisa del tema por parte de todos los integrantes.

#### Recomendaciones:

- Si el grupo es pequeño (menor de 25 integrantes), deben reducirse los tiempos. Si el grupo es numeroso (más de 40), debe extenderse el tiempo para las conclusiones.
- El esquema de discusión debe elaborarse atendiendo al objetivo, de la manera más clara y precisa posible.

### *Desarrollo*

El coordinador expone el tema o problema que se va a tratar. El grupo se divide en subgrupos, en los que se numerará a cada uno de los miembros. En el primer paso la numeración es vertical; en el segundo, horizontal, de tal forma que cada elemento participa en dos equipos.

1. El instructor prepara con antelación el material que se va a estudiar, procurando tener listo un ejemplar para cada participante. Divide el texto en tantas partes como equipos haya constituido, de modo que cada equipo trabaje con una parte.
2. El instructor explica a los participantes que los equipos quedarán formados, en un primer tiempo, como lo indican sus números en un sentido vertical y en un segundo tiempo se formarán los equipos en sentido horizontal.
3. El instructor aclara que no se trata de discutir el material, sino de entender la información que contiene. Por esta razón, todos deben ser secretarios, leer juntos, analizar el contenido y resumirlo. Insistirá en la responsabilidad que cada uno tiene de elaborar un resumen, para poder comunicar la información a otros equipos.
4. Cada equipo trabajará la parte correspondiente. Después de 20 minutos, se modificarán los equipos, que ahora se integrarán en orden horizontal. De esta manera, en los nuevos equipos quedará un participante de cada equipo anterior, que tiene la información que le tocó y que va a exponer a su nuevo equipo.
5. En este segundo tiempo, que también será de 20 minutos, cada participante comunica al nuevo equipo la parte del material que estudió previamente, de modo que al final todos conozcan el material en su conjunto.
6. Después, en plenario, uno de los equipos que se formaron en horizontal, da la visión general de la información obtenida. El instructor hace hincapié en los aspectos que considere importantes sobre el tema

tratado y a partir de la información que ya tiene todo el grupo, procede al análisis de la información.

7. Al analizar, se realiza una evaluación de la técnica para determinar si se alcanzaron los objetivos propuestos.

### *Tormenta de Ideas.*

#### *Descripción.*

**En esta técnica, los miembros de un grupo exponen ideas y opiniones con la mayor libertad sobre un tema o problema, con el objeto de producir ideas originales o soluciones nuevas.**

#### *Objetivos.*

- Desarrollar la imaginación creadora, fomentar el juicio crítico sobre algunos problemas o situaciones.
- Promover la búsqueda de soluciones.
- Facilitar la colaboración de todos los participantes, con autonomía y originalidad.

#### Tamaño y colocación del grupo:

Se considera como número óptimo de participantes entre cinco y 30. No se requiere una distribución especial por parte de los participantes; lo esencial es que estén colocados de tal manera que todos tengan buena visibilidad del lugar en donde se escribirá la información y que alcancen a escuchar.

#### Tiempo:

El tiempo va de 15 a 25 minutos, dependiendo del número de participantes.

#### Materiales:

Se requiere un espacio para escribir las ideas que surjan; se puede emplear el rotafolio, el pizarrón y el pintarrón.

#### Contenidos:

Con esta técnica se pueden manejar contenidos de tipo teórico que permitan efectuar un análisis detallado, hasta llegar a la esencia del tema de que se trate.

#### Ventajas:

- Estimula la participación y la creatividad.
- Permite llegar a conclusiones en corto tiempo.

- Las conclusiones generales se obtienen con base en la aceptación democrática del grupo.

Desventajas:

- Se requiere un conductor con experiencia.
- No abarca el área psicomotriz.

Recomendaciones:

- La técnica debe realizarse en un ambiente tranquilo, cómodo, sin interferencias ni alguna otra variable que pueda interrumpir la técnica.
- El moderador debe evitar que alguien quiera imponer su criterio.
- Es indispensable establecer una atmósfera de ideas y comunicaciones que permita considerar el tema desde diferentes puntos de vista.

### *Desarrollo*

1. El instructor o moderador precisa el problema que se va a tratar y explica el procedimiento y las normas mínimas que han de sugerirse dentro del clima informal básico. Se debe designar un secretario para registrar las ideas que se expongan. Estas no deben ser censuradas directamente o indirectamente; es necesario evitar todo tipo de manifestaciones que pueden inhibir la espontaneidad de los participantes.
2. Los participantes expondrán sus puntos de vista sin restricciones del instructor, quien solo interviene si hay que organizar quien toma la palabra.
3. Una vez expuestas todas las ideas, se analiza con sentido crítico y realista la consistencia y utilidad de estas, seleccionando las más valiosas a consideración de todo el grupo.
4. El instructor hace un resumen y junto con los miembros del grupo extrae las conclusiones.

### *Phillips 66.*

#### *Descripción.*

Esta técnica se denomina así por ser el apellido de J. Donald Phillips, quien la describió y divulgó en la Universidad de Michigan, en Estados Unidos de América. Implica dividir a un grupo en subgrupos de seis personas. Cada subgrupo discute un problema, tema o pregunta durante seis minutos para

**Llegar a una conclusión general. Permite una atmósfera informal que facilita la comunicación y participación del grupo; es un procedimiento rápido para llegar a un acuerdo. Esta técnica ofrece mejores resultados en la medida en que el nivel cultural de los participantes sea mayor.**

### *Objetivos.*

- Estimular la comunicación y participación de todo el grupo en un clima informal, aunque el grupo sea numeroso.
- Contrarrestar el aburrimiento, la fatiga y la rutina en reuniones prolongadas que tienden a estancarse.
- Facilita la confrontación de ideas o puntos de vista.

### Tamaño y colocación del grupo:

El número de participantes debe ser de seis y múltiplos de seis hasta 36; teniendo seis subgrupos de seis personas cada uno. El número puede ser mayor, pero en ese caso deberán tomarse precauciones en cuanto a tiempo e información.

El grupo puede estar a cualquier nivel de enseñanza, hecho que no afectará en ningún sentido la dinámica de la técnica. Es necesario que el grupo posea conocimiento previo sobre el tema. Los participantes se distribuyen formando pequeños círculos de seis personas.

### Tiempo:

En total, el Phillips 66 se prolonga por 30 minutos aproximadamente, que se dividen de la manera siguiente:

- Instrucción y formación de grupos: 4 minutos.
- Desarrollo de la tarea y conclusión de cada grupo: 6 minutos.
- Exposición de conclusiones: 10 minutos.
- Síntesis del instructor: 5 minutos.

### Materiales:

Requiere de un salón amplio con mesas y sillas móviles; pizarrón, rotafolio o pintarrón para apoyar las conclusiones, las instrucciones y el tema de que se trata. En caso necesario se utilizarán tarjetas de trabajo para proporcionar por escrito la pregunta o el tema para cada subgrupo. Pueden incluirse recursos audiovisuales.

### Contenidos:

La información que se puede manejar por medio de esta técnica es el resultado de la discusión o presentación previa de un problema o tema específico. Se analiza un problema susceptible de ser dividido lógicamente en partes, que son asignadas a los diferentes equipos. El tema por tratar o las preguntas que se van a contestar deben ser muy específicas y no prestarse a la polémica. Deben determinarse en tal

forma que su respuesta sea correcta y concluyente. El Phillips 66 es un recurso que permite obtener información para tomar una decisión.

Ventajas:

- Facilita la obtención de conclusiones en poco tiempo.
- Su costo es mínimo.
- Propicia la participación de todo el grupo.

Desventajas:

- Si el instructor no conoce bien la técnica, ésta pierde su objetivo.
- No permite profundizar en un tema.
- Se requiere conocimiento previo sobre el tema que se va a discutir.

Recomendaciones:

- Utilizar el cronómetro y que éste sea visible para los participantes, así como ser estricto en el manejo del tiempo.
- Utilizar esta técnica después de alguna información que requiera análisis.
- El instructor debe apegarse a las normas de desarrollo que marca la técnica, para que ésta no se desvirtúe.

## *Desarrollo*

Se realiza en cinco fases:

1. Preparación:

- El instructor determina el tema o los temas que se van a abordar, previendo que los participantes tengan conocimiento de éstos.
- El instructor elabora las preguntas. En caso de considerar conveniente que cada equipo logre conclusiones diferentes, se debe manejar igual número de preguntas que subgrupos. Pueden ser preguntas o planteamientos claros y específicos sobre un tema y que conduzcan a razonamientos y conclusiones precisas.
- Puede conocer el objeto de la reunión con anterioridad, o poco antes de iniciar el trabajo en grupos, en cuyo caso se permite un pequeño intervalo (un minuto) para razonar lo solicitado antes de iniciar la exposición de ideas.

## 2. Instrucciones:

- El instructor ubica a los participantes en el tema y explica el procedimiento que se va a seguir, el tiempo asignado y el objetivo de la discusión.
- Se divide al grupo en equipos de seis personas (de preferencia en forma aleatoria).
- Plantea el problema o la pregunta. Puede hacerlo escribiendo la pregunta en el pizarrón o proporcionando a cada equipo una tarjeta que tenga escrito el planteamiento igual o diferente para todos.
- Solicita a cada equipo que nombre un moderador y un secretario, explicando que el moderador controlará los tiempos (un minuto por persona). Pide y concede la palabra, mientras que el secretario toma nota de las ideas expuestas, incluidas la del moderador y la suya.

## 3. Discusión y conclusiones de cada grupo.

- Se da la indicación para comenzar. Cada miembro del subgrupo expone sus ideas sobre el problema durante un minuto, incluyendo al moderador y al secretario.
- Un minuto antes de terminar, el instructor solicita que se formulen las conclusiones.

## 4. Exposición de conclusiones:

- Terminado el tiempo señalado, cada secretario expone las conclusiones del equipo ante el grupo.
- El instructor anotará o pedirá a alguien del grupo que anote las principales ideas que contengan las conclusiones.

## 5. Síntesis por el instructor:

- El instructor sintetiza las conclusiones expuestas por los equipos y se formulan las conclusiones generales.

## *Acuario.*

### *Descripción.*

Esta técnica debe su nombre a la colocación que se hace de los participantes: se forman tres triángulos; los integrantes del primer triángulo se llaman peces, los del segundo, retroalimentadores y los del tercero, sintetizadores. Además, existe una síntesis de síntesis. Con esta técnica se facilita el conocimiento profundo de un tema incluyendo retroalimentación y conclusiones sobre un tema. Se pueden formar círculos en lugar de triángulos.

## **Objetivos.**

- Propiciar el aprendizaje de un tema mediante el análisis y la síntesis de la información.
- Profundizar en el conocimiento de un tema.
- Evaluar el grado de dominio que posee el grupo sobre un tema.
- Propiciar un ambiente informal para el análisis de un tema.

### Tamaño y colocación del grupo:

Se considera como número óptimo de participantes entre nueve y 27. De no ser así, debe contarse con un número que sea múltiplo de tres después de nueve (12, 15, 18, 21, 27,...). Los participantes se ubican en triángulos concéntricos, de manera que cada retroalimentador quede situado detrás de un pez y cada sintetizador detrás de un retroalimentador. Si fueran más de nueve participantes, pueden formar círculos concéntricos.

### Tiempo:

En total 50 minutos, distribuidos de la manera siguiente:

- Análisis: 15 minutos.
- Retroalimentación: 15 minutos.
- Síntesis: 10 minutos.
- Conclusiones: 10 minutos.

### Materiales:

Se requiere un salón amplio con sillas móviles. Debe disponer de pizarrón o rotafolio para visualizar la síntesis y las conclusiones.

### Contenidos:

Con esta técnica pueden manejarse contenidos de tipo teórico que permitan el análisis y la síntesis de sus componentes. Los participantes deben ejercer dominio sobre la información, con anterioridad al desarrollo de la técnica.

Puede aplicarse a la realización de alguna tarea manual, como manejo de instrumentos, elaboración de objetos; o tareas intelectuales: resúmenes, descripción de procesos, procedimientos legales o administrativos, etc.

### Ventajas:

- Fortalece las habilidades de análisis y síntesis.
- Favorece la integración del grupo.
- Exige escuchar críticamente y expresar ideas claras y con brevedad.

**Desventajas:**

- Si los participantes hablan en voz baja o con un lenguaje complicado, a la persona en turno se le dificultará retomar y complementar los comentarios.
- El número de participantes debe ser múltiplo de tres (mayor a nueve).
- Exige que los participantes posean habilidades desarrolladas para la observación, el análisis y la síntesis.

**Recomendaciones:**

- Cerciorarse de que el grupo ha entendido claramente el procedimiento de la técnica y las funciones que le corresponden.
- Delimitar claramente el tema, procurando que sea específico y único.
- Si el número de participantes no es exacto, para el manejo de la técnica, pueden sumarse a sintetizadores o bien, designarlos como observadores del proceso.

**Desarrollo**

El acuario incluye siete fases:

**1. Preparación:**

- El instructor, de acuerdo con los participantes, determina el tema o problema que se va a tratar.
- Se fijan los objetivos y los participantes se documentan sobre el tema (con exposición por parte del instructor o mediante simposio, mesa redonda, etc., celebradas previamente).

**2. Distribución del grupo:**

- El instructor divide el grupo en tres triángulos concéntricos.
- Relaciona a cada pez con un retroalimentador y éste con un sintetizador.
- Explica al grupo la mecánica que se va a seguir: cada retroalimentador complementa la información que proporciona su pez y cada sintetizador resume lo dicho por el retroalimentador que le corresponde. El instructor especifica tiempos.

**3. Análisis del tema:**

- Los peces analizan y proporcionan toda la información que tengan sobre el tema, su participación es alternada.
- El instructor controla el tiempo y estimula a todos para que participen.

#### 4. Retroalimentación:

- Cada retroalimentador reproduce y complementa las ideas principales que haya aportado su pez; en caso de tareas manuales, describe y complementa. También puede describir el comportamiento que observó en su pez, su intervención es alternada.

#### 5. Síntesis del tema:

- Los sintetizadores presentan la información más relevante (respecto al objetivo) que ha sido presentado hasta el momento, así como el comportamiento de su pez y retroalimentador. Su presentación que es alternada, comprende a todos los retroalimentadores.

#### 6. Conclusiones:

- El instructor o el análisis de síntesis presenta al grupo las conclusiones sobre el tema estudiado en la sesión, aportando observaciones sobre la conducta del grupo en general.

#### 7. Recapitulación:

- Los participantes se reúnen en grupos y pueden hacer las aclaraciones que crean pertinentes, mejorar las explicaciones, aumentar detalles, precisar datos como fechas, lugares, nombres y otros.

### *Role Playing.*

#### *Descripción.*

Consiste en la presentación que hacen dos o más personas de una situación que sucede en la vida real. Se emplea cuando se desea que el grupo comprenda profundamente una conducta o situación y que se *“ponga en lugar”* de quien la vive en realidad. En lugar de evaluarla mentalmente, asume el rol y se revive dramáticamente la situación. La comprensión íntima resulta muy esclarecedora.

#### *Objetivos.*

- Tomar real, visible y vívida una situación para que, quienes la experimentan, sean capaces de comprenderla.
- Lograr en el grupo la compenetración en el proceso para desempeñarse como observador crítico y proporcionar alternativas y puntos de vista que acerquen a soluciones.

- Desarrollar habilidades de observación, análisis y síntesis en el tratamiento de un área de oportunidad.

Tamaño y colocación del grupo:

Puede emplearse con grupos no mayores a 20 participantes, dadas las emociones que entran en juego. Quienes asumen los roles pueden ser variados, acorde con las necesidades de la situación. Los “actores” se ubican frente al grupo.

Tiempo:

Puede y debe extenderse hasta echar luz sobre las situaciones que se desean provocar. Sin embargo, se recomienda que la representación no se prolongue más de 20 minutos. La discusión, el análisis y la síntesis podrán tener mayor duración.

Materiales:

Sólo se requiere un salón amplio con sillas móviles que permitan la delimitación del espacio escénico.

Contenidos:

Se adapta a contenidos que impliquen manejo cotidiano y variaciones de tipo práctico; en pocas palabras: todo aquello que requiera adoptar una posición ante las circunstancias, con diversas posibilidades.

Ventajas:

- Despierta el interés y motiva la participación espontánea de los espectadores. Por su carácter informal, mantiene la atención del grupo centrada en el problema que se desarrolla.
- La representación escénica provoca una vivencia común a todos los presentes, después de la cual es posible discutir el problema con un conocimiento homogéneo.
- El problema central es analizado con una base de realidad concreta.

Desventajas:

- Lleva tiempo elaborar los roles que se van a escenificar, para que sean acordes con el tema, la situación y el tipo de conclusiones a las que se requiere llegar.
- Si el instructor no cuenta con la experiencia necesaria, puede perder fácilmente el control del grupo.

Recomendaciones:

- Esta técnica requiere ciertas habilidades y se aconseja utilizarla en grupos que posean cierto grado de madurez.

- Se debe comenzar con situaciones muy simples y eligiendo bien a los intérpretes (los más seguros, hábiles, comunicativos y espontáneos).
- Por lo general, al principio la representación provoca hilaridad, y se puede comenzar con situaciones que den lugar precisamente a la expresión humorística.

## *Desarrollo*

El role playing incluye tres etapas.

### 1. Preparación:

- Se detecta el problema o situación compleja que surja como resultado del análisis de un tema y que implique diferencias de opinión en cuanto a su desarrollo, solución, estado emotivo u otro aspecto. En cualquier caso, se delimita y explica el caso que se va a tratar.
- Con ayuda del grupo se obtienen los datos necesarios para encuadrar la escena, creando la situación, el movimiento específico, la conducta de las personas, etc.
- Es muy importante especificar claramente el objetivo en el momento que ha de presentarse la situación concreta que interesa “ver” para aclarar o comprender el problema del caso. Con base en lo anterior, se decide qué personajes se necesitan y el rol que desempeñará cada uno de ellos.
- Se eligen los miembros del grupo que actuarán. Se recomienda cruzar roles, es decir, situar a cada miembro en el rol efectivamente contrario al que representaría en la vida real. Cada personaje recibirá un nombre ficticio, lo cual ayudará a posesionarse del rol y reducir la implicación emocional.
- De acuerdo con las necesidades se prepara el escenario, utilizando sólo los elementos indispensables, por lo común una mesa y una silla. Todo lo demás puede ser imaginado con una breve descripción.
- Se pueden designar observadores para aspectos específicos tales como: actuación, contradicciones, fidelidad de la situación, etc.
- Conviene dar a los intérpretes unos minutos para prepararse.
- El instructor puede llevar elaborados los roles que quiere que se desarrollen y debe dárselos a los participantes en forma escrita, de como desea que se dé la situación. Esto le permite asegurar las conductas que se van a analizar.

## 2. Representación escénica:

- Los intérpretes desarrollan la escena de la forma más natural posible. El desarrollo de la acción no debe ser interferido, salvo por motivos de fuerza mayor.
- El grupo debe mantener una atmósfera propicia, siguiendo la acción con interés y participando en ella emocionalmente.
- El instructor cortará la acción cuando considere que se ha logrado suficiente información o material ilustrativo para proceder a la discusión del problema. Este es el objetivo primario de la presentación y para lograrlo no es preciso llegar a un “final” como en las obras teatrales.

## 3. Comentarios y discusión:

- Se procede al comentario y la discusión de la representación, dirigida por el instructor.
- Se permite a los intérpretes dar sus impresiones, explicar su desempeño, describir su estado de ánimo en la acción, es decir, qué sintieron al interpretar el rol. Con esto se logra información valiosa, además de permitir a los “actores” justificar su desempeño y prevenirse de posibles críticas alejadas del objetivo.
- Todo el grupo expone sus impresiones, interroga a los intérpretes, discute el desarrollo, propone otras formas de representar la escena, sugiere distintas reacciones, etc.
- En algunos casos es conveniente repetir la escenificación de acuerdo con las críticas, las sugerencias o los nuevos enfoques propuestos. Los intérpretes pueden invertir sus roles o nuevos “actores” pueden hacerse cargo de los personajes.
- Por último, se extraen las conclusiones sobre el problema en discusión. Esta etapa es la más importante, pues la escenificación, a pesar de ser la más activa, sólo tiene por objeto motivar al grupo, proporcionarle datos concretos, así como situaciones visibles y significativas. Por tanto, a esta etapa se le debe dar el tiempo necesario.

### *Demostrativa.*

### *Descripción.*

*El instructor ejecuta una tarea y la explica detalladamente para que posteriormente los participantes (observadores) la realicen. Esta técnica se presta para cursos de computación, fotografía, karate, cirugía. Se debe concientizar al participante de que no es compromiso de la técnica la permanencia de lo*

*aprendido, si él no pone en práctica.*

### **Objetivos.**

- Ubicar a los participantes en una situación real de trabajo.
- Aplicar los conocimientos teóricos en una tarea específica del área psicomotriz.
- Posibilitar la adquisición y el desarrollo de una habilidad motora.

Tamaño y colocación del grupo:

Esta técnica abarca el área psicomotriz y la cognoscitiva. Se considera que el número adecuado de participantes es de uno a 20. El instructor se coloca frente a los participantes de manera tal que todos tengan un campo de observación adecuado y puedan ver claramente las ejecuciones de aquél.

Tiempo:

El tiempo está en función de la tarea que se va a realizar.

Materiales:

Depende del material que componga el aparato u objeto que se va a demostrar

Ventajas:

- Todo el grupo participa activamente.
- Hay verificación del aprendizaje, ya que el participante en ese mismo instante se da cuenta si puede o no realizar determinada tarea.
- Permite la retroalimentación.

Desventajas:

- El número de participantes debe ser reducido.
- Se necesitan recursos para ejecutar la práctica (herramienta, equipo, etc.).
- Se debe tener pleno conocimiento del equipo o la herramienta que se va a demostrar. Se requiere un nivel de experto en la materia.

Recomendaciones:

- Tener preparado el material y el equipo suficiente y adecuado.
- Asegurar la buena visibilidad de todos los participantes.
- Procurar la participación de todos los miembros del grupo.

### **Desarrollo**

1. Se prepara el material didáctico y se verifica su buen estado.

2. El instructor o conductor ubica a los participantes en el tema, enuncia los objetivos y explica el procedimiento de la técnica.
3. El instructor explica el uso de las herramientas y el equipo en forma lenta y detallada, y demuestra la utilización del equipo, permitiendo que todo el grupo observe los pormenores.
4. El grupo ejecuta la operación.
5. El instructor corrige los errores.
6. El grupo vuelve a ejecutar la operación hasta realizarla correctamente.

### ***Lectura Comentada.***

#### ***Descripción.***

**Consiste en dirigir la lectura grupal de un documento.**

#### ***Objetivos.***

- Analizar un tema, un problema, etc.
- Estudiar detalladamente un escrito.
- Verificar al momento la comprensión de un tema.

Tamaño y colocación del grupo:

Se considera como número adecuado de dos a 30 participantes. No se establece una disposición especial de los participantes para el funcionamiento de la técnica.

Tiempo:

El tiempo es de 20 a 30 minutos como máximo.

Materiales:

Se requiere el documento, manual o escrito que se vaya a analizar.

Contenidos:

Con esta técnica se pueden manejar contenidos teóricos, que permitan efectuar un análisis.

Ventajas:

- Proporciona abundante información en poco tiempo.
- Permite decodificar la información y utiliza preguntas de rebote y de relevo.
- Permite destacar los conceptos importantes.

**Desventajas:**

- No hay evaluación individual.
- Si la persona que está leyendo no lo hace correctamente, el grupo pierde interés.
- Si se abusa de la técnica, el grupo tiende a desconfiar de la capacidad del instructor.

**Recomendaciones:**

- Rotar la lectura sin que el grupo se acostumbre a que el cambio se efectuará al término de cada párrafo, o pedir el comentario siempre a la persona que está leyendo. El hacer modificaciones en estos aspectos permite mantener la atención del grupo.
- Proporcionar a los participantes marca textos para que subrayen los conceptos más relevantes.
- Combinar esta técnica con apoyos como pizarrón, rotafolio, pintarrón, etc.

***Desarrollo***

1. El instructor o conductor explica el procedimiento de la técnica y le entrega al grupo el documento que se va a analizar (preferentemente, uno por persona). Selecciona a un participante para que inicie la lectura del escrito.
2. Al terminar una idea, el conductor suspende (a su criterio) la lectura y verifica la comprensión por parte del grupo, realizando algunas preguntas sobre lo leído. Al final de cada párrafo se hará un comentario a juicio del instructor, ya sea por los participantes o por él mismo.
3. El instructor selecciona a otros lectores para que participen de la misma manera y vuelve a cuestionar al grupo sobre lo leído.
4. Al finalizar la lectura del documento, el conductor solicita al grupo sus conclusiones.

***Seminario.******Descripción.***

**En esta técnica la actividad se centra básicamente en el grupo, que con la guía del instructor y a través de sesiones planificadas, investiga, busca información, expone puntos de vista, reflexiona sobre los problemas y confronta criterios. Se recurre para ello a fuentes originales de información. Se lleva a cabo en un ambiente de ayuda recíproca con el fin de llegar a conclusiones sobre un tema.**

## *Objetivos.*

- Lograr un conocimiento completo y específico sobre un tema.
- Ayudar a los participantes a que aprendan a aprender .
- Propiciar la participación de todo el grupo, al tratar temas especialmente estructurados.

### Tamaño y colocación del grupo:

Se recomiendan grupos entre seis y 15 personas. En grupos mayores de 15 o menores de seis, la dinámica se obstaculiza. Los participantes deben ser personas interesadas en el tema y con hábitos de estudio que les permitan investigar, analizar y elaborar juicios críticos sobre los temas que se tratan, además de mantener esta conducta a lo largo del número de sesiones programadas. Los participantes se forman en círculo.

### Tiempo:

El programa de sesiones se elabora de tal forma que la duración de cada sesión sea como máximo de 120 minutos y como mínimo de 60 minutos. Esta duración permite que la discusión llegue a su clímax y pueda además concluirse.

### Materiales:

El seminario no exige ningún tipo de material puesto que la actividad es de discusión, pero puede apoyarse con escritos, esquemas o cuadros presentados en acetatos, pizarrón, rotafolio o pintarrón, que permitan mantener la discusión dentro de una secuencia lógica. Pueden emplearse películas u otros materiales que provoquen la discusión o la centren en un aspecto específico. La selección estará determinada por el tema y por la disposición de los medios y el tipo de aula.

### Contenidos:

En la técnica de seminario se puede manejar información de tipo teórico y aquella que sea posible localizar en lugares públicos tales como archivos nacionales, hemerotecas, pinacotecas o bibliotecas, o información actualizada cuyo tratamiento permita la difusión y localización por medio de la investigación documental.

### Ventajas:

- Permite analizar un tema desde diferentes perspectivas.
- Compromete al grupo a participar activamente.
- Provoca conductas autogestivas.

**Desventajas:**

- La realización de la sesión depende del grupo, tanto por su presencia como por la calidad y cantidad en la preparación de la información.
- Si los hábitos de estudios de la mayor parte del grupo no están orientados y relacionados con la investigación y la lectura crítica de textos, el seminario puede caer en el tedio o centrarse en uno o dos participantes e incluso en el instructor.
- Si el grupo no posee información básica previa para comprender el tema, el seminario se ve obstaculizado.

**Recomendaciones:**

- El instructor debe elegir bibliografía y fuentes documentales accesibles a los participantes.
- Señalar el contenido de la sesión con tiempo suficiente para que sea preparado por el grupo.
- Evitar en lo posible la resolución de dudas; orientarlas para que sea el grupo quien las resuelva mediante la confrontación.

***Desarrollo***

1. El instructor se pone de acuerdo con los participantes sobre el tema que se va a abordar. Se divide el tema en subtemas, que serán revisados en las sesiones siguientes. Tanto el instructor como los participantes proponen bibliografía y fuentes de información.
2. Se aclara que el seminario se llevará a cabo a lo largo de varias sesiones, en las cuales se expondrán, comentarán, analizarán y discutirán diferentes puntos de vista sobre un mismo tema.
3. Los participantes se comprometen a realizar dicha investigación para cada sesión.
4. El instructor se desempeña como un coordinador, guía, moderador y en ocasiones formula las conclusiones finales de cada sesión. Sin embargo, es deseable que esto lo realicen los participantes.
5. Los participantes deben realizar un resumen de lo que investigaron, de tal modo que cada uno tenga la información de los demás. Al término del seminario, cada participante tendrá un documento enriquecido por las aportaciones de todos.

## ***Bibliografía.***

- Rowan Gibson. *“Repasando el Futuro”*. Negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo. Editorial Norma. Edición 1997.
- Michael Asmstrong. *“Gerencia de Recursos Humanos”*. Integrando el personal y la empresa. Editorial Legis. Edición 1991.
- Goldsmith, Lyons, Freas. *“Coaching”*. La última palabra en desarrollo de liderazgo. Editorial Prentice Hall. Edición 2001.
- Gay Hendricks y Kate Ludeman. *“La Nueva Mística Empresarial”*. Los triunfadores del mañana en el mundo de los negocios. Editorial Empresa activa. Edición 2002.
- Peter Drucker. *“Escritos Fundamentales Tomo 1”*. El individuo. Editorial Sudamericana. Edición 2002.
- Peter Drucker. *“Escritos Fundamentales Tomo 2”*. El management. Editorial Sudamericana. Edición 2002.
- Luigi Valdes. *“Conocimiento es Futuro”*. Hacia la sexta generación de los procesos de calidad. Editorial CCTC. Edición 1997.
- Jesús Carlos Reza Trosino. *“Aprendizaje Total en las Organizaciones”*. Más de 340 conceptos relacionados con la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo del personal. Editorial Panorama. Edición 2000.
- David Adelsberg, y Edward A. Trolley. *“Capacitar Debe Ser Rentable”*. Dirigiendo la capacitación como negocio. Editorial Panorama. Edición 2002.
- Lair Ribeiro. *“Generar Beneficios”*. Una visión empresarial apoyada en la excelencia personal, la innovación y la capacidad de anticipar el futuro. Editorial Empresa Activa. Edición 2001.
- Domingo Nevado Peña y Víctor Raúl López Ruiz. *“El Capital Intelectual: Valoración y Medición”*. Modelos, informes, desarrollos y aplicaciones. Editorial Prentice Hall. Edición 2002.

- Alejandro Mendoza Núñez. "Manual para detectar necesidades de Capacitación y Desarrollo. Editorial Trillas. Edición 2002.
- Jaime A. Granados. "Desarrollo de Personal". Editorial Trillas. Edición 2002.
  
- Revista "Adminístrate Hoy".
  
- Revista "Entrepreneur".
  
- Revista "Gestión de Negocios".
  
- Revista "Inversionista", la revista de las finanzas personales.
  
- Revista "Alto Nivel", economía, finanzas, mercadotecnia y negocios.
  
- Revista "Ejecutivos de Finanzas".