



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA

FORMACIÓN DE INSTRUCTORES DE LA EMPRESA
KIDZANIA
(LA CIUDAD DE LOS NIÑOS)

INFORME ACADÉMICO POR ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PRESENTA:
JESSICA FELIX CAMACHO

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

Asesora: Mtra. María del Carmen Saldaña Rocha



Ciudad Universitaria, 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Gracias....

A mis padres... Es muy difícil expresar en unas cuantas líneas el profundo, gran y eterno agradecimiento, respeto, orgullo, admiración y amor que siento por ustedes. Porque si tuviera que mencionar y agradecer por cada cosa que me han dado no me alcanzaría la vida... “Gracias” por ser mi ejemplo a seguir y el motor que me impulsa a ser “lo mejor que puedo ser cada día”, son lo más valioso que tengo y no podría compartir este momento tan importante para mí con otras personas que no fueran ustedes, espero compartan la enorme felicidad que me invade porque puedo decir que este triunfo es también suyo. Sin embargo sólo es un pequeño gran paso de otros que siguen porque si algo me han enseñado es a no conformarme. Los quiero mucho.

A mis hermanos Yazaret y Nahum... gracias por esos gratos momentos de la infancia, por ser mis “conejiillos de indias” cuando jugábamos a la escuelita y yo era la maestra... Hoy no soy precisamente eso, pero desde esos momentos descubrí que me gustaba enseñar, “el juego y nuestro transporte la imaginación” creo nos permitió descubrir a cada uno nuestra verdadera vocación, me siento muy orgullosa de ver cómo cada uno se realiza y disfruta de lo que hace. A mi hermano **Miguel** por ser ese lindo ser humano, gracias por confiar y creer en mí, espero muy pronto ver cómo te conviertes en un gran profesionalista, tienes todo para alcanzar tus metas y ser un hombre de éxito (inteligencia, carácter, templanza, orgullo, humildad, nobleza, paciencia etc.) eres mi hermano consentido y sabes que siempre contarás con mi apoyo para que seas lo que desees ser.

¡Gracias familia!

A mi asesora. Maestra Carmen muchas gracias por el gran ser humano que es, por ser mí asesora y estar en este momento tan importante en mi vida, por compartir su experiencia y conocimientos los cuales fueron fundamentales para concluir este proyecto.

A mis sinodales. Por dedicarme un momento de su valioso tiempo, compartir sus conocimientos y experiencias, pero sobre todo por contribuir con su profesionalismo y dedicación en mi formación.

Anabel ¡mil gracias! Creo que al igual que con mis papás no me alcanzaría la vida para agradecer y demostrar lo importante que eres para esta persona. Eres una gran amiga, mujer, jefa, compañera etc. Gracias por confiar en mí, por descubrir al “diamante en bruto” que poco a poco se ha ido puliendo (al menos eso creo jijiji), gracias por compartir conmigo todas esas cosas de la Capacitación y la Pedagogía, si no te hubiera conocido no sé dónde estaría hoy, igual en reclutamiento jajaja ósea algo perdida. Sabes que te quiero mucho y que siempre contarás conmigo como alguna vez te lo dije así sea para saltar del edificio más alto. Esta historia continuará...

Carmen Ramírez, ¡mi maestra Carmen! Reitero, de grande quiero ser como tú, eres una persona a la cual admiro y respeto “re-re” demasiado jaja.. Este mundo cuenta con una gran pedagoga, gracias por ser mi maestra, mi compañera pero sobre todo por ser mi amiga, por retroalimentarme y también cuando lo merezco por darme mis buenos “golpes” TQM

Paola, Paola.... ¡Necesito otra hoja! Amiga, hermana, confidente, qué te puedo decir que no sepas, gracias por llegar a mi vida, por ser mi compañera en todas esas tardes no cabe duda que “somos un gran equipo” creo que tú eres el lado derecho y yo el izquierdo si no mal recuerdo, Pedagogía no significaría lo que hoy es si tú no hubieras estado. Gracias por estos años de amistad sincera, creo que eso ha sido fundamental para que esto sea lo que es, a diferencia de otras personas cada una reconoce sus fortalezas y áreas de oportunidad y eso nos complementa y produce grandes resultados. Gracias por ser mi confidente, por estar en los momentos más importantes y también los difíciles, por compartir tantas locuras y las que nos faltan. Sabes que te quiero mucho y eres muy importante, qué sería mi vida sin ti mmm... AMIGA TQM, hasta la locura literal. Mi gran deseo es que la vida nos permita estar por mucho tiempo aún juntas pero sobre todo que cada una encuentre aquel pequeño gran detalle que también es importante.

Gracias a Kidzania por tantos bellos momentos vividos.

Por último gracias a la vida, a Dios y a todas aquellas personas que me hacen falta enlistar serían muchos nombres, ya que considero que todas las personas que han estado por algún momento en mi vida o están son importantes, me han dejado algo y son parte de lo que soy ... Jessica (mi presente, pasado y lo que falta....)

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I KIDZANIA: LA CIUDAD DE LOS NIÑOS	
1.1 Historia.....	4
1.2 Misión, Visión y Valores de Kidzania: La ciudad de los niños.....	6
1.3 Organigrama.....	8
1.4 Ubicación profesional.....	11
1.4.1 Misión, visión y objetivos de la coordinación de capacitación.....	13
1.4.2 Funciones del analista de capacitación.....	14
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	
2.1 Educación No Formal: Educación en la empresa.....	15
2.2 El Proceso de Capacitación.....	18
2.2.1 Detección de Necesidades.....	19
2.2.2 Diseño de programas.....	22
2.2.3 Ejecución.....	23
2.2.4 Evaluación.....	29
2.3 El adulto como participante en la capacitación.....	32
2.4 Formación de instructores internos en la empresa.....	35
CAPÍTULO III DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	
3.1 Importancia del instructor interno para Kidzania y su proceso de selección.....	38
3.2 Formación del Instructor Interno de Kidzania.....	42
3.3 Valoración crítica.....	48
CAPÍTULO IV PROPUESTA	53
CONCLUSIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	74

INTRODUCCIÓN

“La educación es la base del crecimiento y la realización humana” Siliceo, Alfonso

El presente informe tiene como objetivo describir las actividades desempeñadas como analista de capacitación en la empresa Kidzania: La ciudad de los niños, para la formación de sus instructores internos, puesto creado en el año 2006 para satisfacer la necesidad de estandarizar el trabajo operativo y mejorar la calidad en el servicio por medio de la formación de colaboradores ejemplares y modelos a seguir para las franquicias.

Kidzania actualmente es una empresa en expansión, consolidándose como una organización de clase mundial, lo cual exige de ésta mayor conocimiento, flexibilidad, adaptación al cambio, habilidad de aprender para enfrentar con éxito los nuevos ambientes, detectar y satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes pero, lo más importante desarrollar a través de la capacitación trabajadores con nuevos y mayores conocimientos.

Derivado de esta necesidad y considerando que uno de los objetivos principales del área de recursos humanos es ayudar a la empresa a alcanzar sus metas, objetivos y a realizar su misión, gestionar el desarrollo y la mejora continua de las personas que la conforman; Kidzania a través de su coordinación de capacitación, desarrolló e implementó acciones que brindaran los conocimientos, habilidades y actitudes básicas a su instructores internos con la finalidad de que éstos realizaran la labor de facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la empresa.

A continuación a través del recorrido por los capítulos que conforman el presente informe por actividad profesional, reconoceremos el contexto actual de Kidzania para comprender la necesidad de formar instructores internos, igualmente se contextualizará la práctica profesional realizada, identificando las fases y elementos más importantes del proceso para implementar programas de capacitación que respondan a necesidades específicas.

Además se describirán las actividades realizadas como analista de capacitación para la formación de los instructores de la empresa, valorando e identificando los aciertos y áreas de oportunidad de mi práctica profesional para con base en éstos enunciar las acciones a seguir para mejorar el proceso de selección y formación que actualmente se realiza, siendo ésta la contribución que se desprende de la formación recibida durante la licenciatura y la experiencia laboral adquirida.

CAPÍTULO I KIDZANIA: LA CIUDAD DE LOS NIÑOS

1.1 HISTORIA

A principio de 1995, se formó Amazing Toys de México, empresa 100% mexicana por un grupo de jóvenes emprendedores que idearon y construyeron un centro de entretenimiento familiar único en el mundo que nació bajo el nombre de la ciudad de los niños y que al crecer han llamado Kidzania.

En este centro el cual es una réplica de una ciudad totalmente adaptada a escala los niños pueden jugar a ser adultos.

Kidzania: La ciudad de los niños, ubicada en el centro comercial Santa Fe, en la ciudad de México, abrió sus puertas el 1° de septiembre de 1999, sobrepasando las expectativas en término de desempeño financiero y afluencia; en su primer año de operación excedió en un 90% la expectativa de 400,000 visitantes recibiendo a 760,000; y ha ido aumentando sin detenerse desde entonces. La idea que la sustenta fue desarrollada por sus creadores a lo largo de tres años previos a su inauguración. Se contó con el apoyo de pedagogos y ludólogos, además de la retroalimentación de especialistas en el ramo de entretenimiento, mercadotecnia y educación infantil.

Esta investigación ha dado como resultado un lugar divertido y formativo, donde la interacción es uno de los elementos esenciales para los visitantes, ofrece una gran variedad de interesantes actividades y profesiones, a través de establecimientos patrocinados en los que cada actividad está asociada con marcas y productos del mundo real. Los niños realizan actividades, profesiones, oficios, tareas y funciones que generalmente están reservadas para los adultos en el mundo exterior; aprenden a trabajar, ganar dinero, ahorrar e interactuar dentro de una experiencia real, interactiva, llena de diversión.

El éxito que ha tenido el concepto a través de estos años ha atraído inversionistas, empresas de bienes raíces y otras compañías. Como resultado el concepto está expandiéndose alrededor del mundo mediante el desarrollo y construcción de

varias ciudades que juntas conformarán una nación, la cual se ha denominado ***Kidzania***.

Preparándose para el exhaustivo plan de expansión de la compañía, ésta necesitaba un término que fuera significativo, universal y que abarcara la totalidad del concepto de La ciudad de los Niños, así surge el nombre de Kidzania, que significa “Tierra de niños buena onda”¹

ANIA - En latín significa “*tierra de*”.

KID - Derivado del Alemán “Kid, Kinder” que *significa niño, niños*.

ZANIE - En inglés Anglosajón significa *agudeza, ingenio, diversión*.

Así nace una nueva nación con su propia identidad: bandera, himno, moneda e historia, constituida por varias ciudades alrededor del mundo. Actualmente Kidzania cuenta con las siguientes franquicias:

En México

- Kidzania: La Ciudad de los niños en la Ciudad de México – Santa Fe
- Kidzania Monterrey abrió sus puertas en 2006.

En el interior del territorio mexicano se esperan las siguientes aperturas: Kidzania Drive en Plaza Cuicuilco al sur de la Ciudad de México y Kidzania Guadalajara.

Internacionalmente se cuentan operando las siguientes franquicias:

- Primera franquicia: Kidzania Tokio abrió sus puertas en octubre de 2006.
- Dando paso a Kidzania Yakarta, la cual abrió en noviembre de 2007.
- Kidzania Koshien, abrió en febrero de 2009.
- Kidzania Lisboa, abrió en junio 2009.

¹ Kidzania. Manual de Inducción a la Empresa pág. 5

- Kidzania Dubai, en 2010
- Kidzania Seúl, en 2010

Las próximas aperturas son Kidzania Santiago en Chile, Kidzania India, Barcelona y Brasil.

Esto demuestra que Kidzania es una empresa 100% mexicana que está traspasando fronteras de manera exitosa, es decir, en expansión, que trabaja en la consolidación de su misión y visión a través de su filosofía organizacional.

A continuación se presenta lo que Kidzania ha denominado su filosofía corporativa y que nos ayudará a comprender su razón de ser y lo que quiere llegar a ser, así como los principios por los cuales se rige para orientar y alcanzar sus principales objetivos estratégicos.

1.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE KIDZANIA: LA CIUDAD DE LOS NIÑOS²

Misión: Ofrecer a nuestros visitantes la más alta calidad e innovación en entretenimiento educativo basado en el juego de rol; proporcionar a nuestros socios comerciales el medio más efectivo de promoción y publicidad interactiva; apoyar y desarrollar a nuestro equipo de trabajo en un ambiente recreativo; así como mostrar el nivel más alto de compromiso y participación en la mejora continua de nuestras comunidades y medio ambiente.

Visión: Ser el grupo de eduentretenimiento familiar preferido en el mundo.

VALORES

*** *Creatividad:***

Nos concentramos en utilizar nuestra creatividad para ser innovadores.

- Frecuentemente mejoramos nuestro contenido a fin de que la experiencia de nuestros visitantes sea nueva, divertida y educativa.

² Ibid., 5-6

- Los miembros de nuestro equipo siempre buscan nuevas y mejores formas para hacer sus trabajos más eficientes y más productivos, siempre compartimos las ideas nuevas que podrían mejorar nuestra empresa.

*** *Calidad:***

La calidad excepcional nos distingue en todo lo que hacemos.

- En nuestro concepto: Kidzania es única y original. Ésta es la fuente de nuestro orgullo y la razón por la que estamos comprometidos por mejorarla constantemente.
- Cada día demostramos que contamos con el más alto nivel de calidad en nuestras instalaciones, en nuestros suministros y, sobre todo, en nuestro personal.
- En nuestro servicio: Kidzania se distingue por su actitud.
- Mantenemos, en todos los niveles de nuestra organización, empleados entusiastas y capacitados.

*** *Pasión:***

Tenemos gran entusiasmo por lo que hacemos. Nuestra pasión hace que las cosas sucedan.

- Cada miembro de nuestro equipo está 100 por ciento convencido del valor de nuestro concepto y de los beneficios que genera a nuestros clientes y a nuestra comunidad.
- Nuestra actitud positiva y nuestro compromiso son contagiosos y generan mejores resultados.

*** *Compromiso:***

Estamos comprometidos con nuestra circunscripción la cual está integrada por los miembros del equipo, visitantes, socios comerciales. Proveedores y la comunidad.

- Con frecuencia buscamos formas de aportar y mejorar nuestra relación con cada miembro de nuestra circunscripción: Los miembros del equipo, socios comerciales, proveedores y sus familias las cuales están directamente involucradas con lo que hacemos.

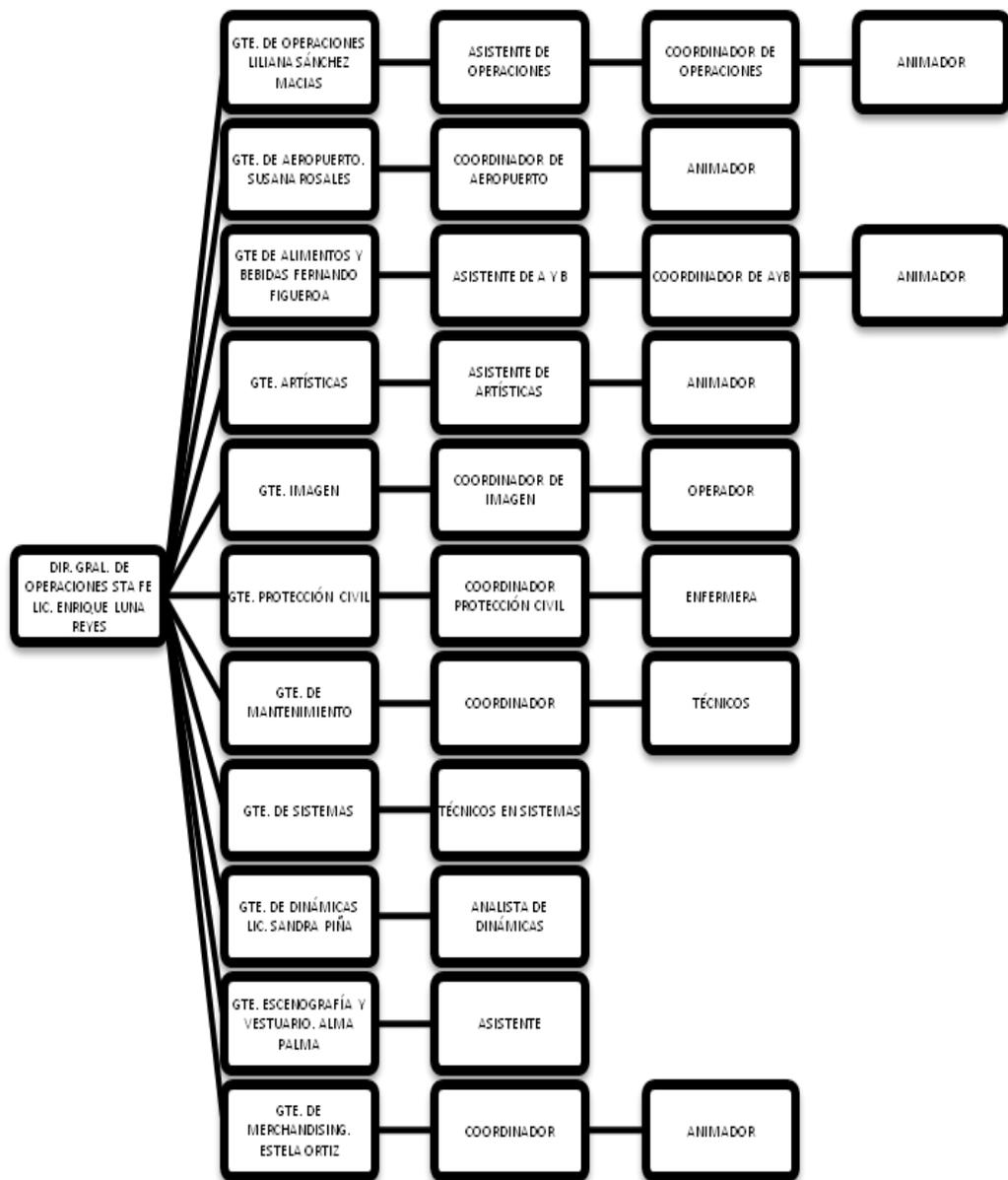
*** *Integridad:***

Como empresa y como individuos, nuestras acciones deben ser profesionales y honestas.

- Siempre debemos mostrar respeto y nunca tolerar conductas poco éticas, ilegales o inmorales.
- Debemos vivir de acuerdo con los valores empresariales y respetar nuestras políticas.

1.3 ORGANIGRAMA

A continuación se presenta el organigrama del centro de operaciones Kidzania Santa Fe y una breve explicación de las funciones de cada departamento.



Área de Operaciones:

Es el área que comprende los más de 60 establecimientos en donde los niños juegan a ser grandes. Cada establecimiento cuenta con la presencia de una marca que representa una actividad productiva y a la cual se debe patrocinar.

Aeropuerto

Son los encargados de la venta de boletos al público para ingresar a la ciudad, así como del control de entrada y salida de los visitantes para que estos estén seguros.

Alimentos Y Bebidas

Es el área encargada de ofrecer productos de la más alta calidad, en un ambiente higiénico y con precios al alcance familiar.

Gerencia Artística

Es el área encargada de desarrollar el talento artístico de los visitantes, a través de la actuación, música, conducción, pintura, baile etc.

Merchandising

En esta área encontramos los establecimientos que cuentan con diversos artículos o souvenirs de la ciudad, los cuales pueden ser adquiridos por los visitantes con dinero real como recuerdo de su estancia.

Imagen

Es el área encargada de mantener limpia y ordenada la ciudad para tener una buena imagen y evitar accidentes.

Protección Civil

Es el área encargada de brindar los primeros auxilios en caso de emergencia y atender accidentes que ocurren en la ciudad, así como de la capacitación constante del personal en cuanto a medidas de seguridad.

Mantenimiento

Es el área encargada de supervisar y reparar las instalaciones (mobiliario, máquinas, equipo eléctrico etc.) de la ciudad.

Sistemas

Es el área encargada de dar soporte técnico y mantenimiento al sistema de cómputo de la ciudad

Dinámicas

Son los responsables de diseñar y supervisar cada una de las dinámicas que se desarrollan en los establecimientos, así como el cumplimiento del objetivo de cada una de éstas (patrocinar al socio comercial como estrategia de mercadotecnia)

Escenografía y Vestuario

Área encargada del mantenimiento, creación y diseño del escenario artificial de la ciudad, así como del vestuario y caracterización de los personajes de cada uno de los establecimientos.

Todas estas áreas en conjunto son encargadas de hacer de la estancia de los visitantes un lugar divertido, al ofrecer ya sea directa o indirectamente un servicio de calidad. Y a su vez el área de recursos humanos y en específico la coordinación de capacitación la responsable de detectar sus necesidades y poner en marcha acciones concretas para su satisfacción.

A continuación se hará referencia a las actividades realizadas desde mi ingreso a Kidzania y específicamente a las desarrolladas dentro de la coordinación de capacitación, para ubicar mi práctica profesional como analista de capacitación.

1.4 UBICACIÓN PROFESIONAL

Es importante mencionar que ingresé a laborar a Kidzania: La ciudad de los niños en junio de 2005, con el puesto de *animador* en donde mis funciones concretamente eran: Impartir la dinámica (*guión que se utiliza en los establecimientos del parque para jugar con los niños*), resolver dudas o quejas de los visitantes adultos y dar inducción al puesto de trabajo a los animadores de nuevo ingreso, ya que no se contaba con instructores internos y el coordinador no podía cumplir con esta función totalmente. Estuve durante un año cumpliendo con estas funciones y fue durante este mismo periodo donde realicé mis prácticas escolares en la coordinación de capacitación como requisito de la materia Prácticas escolares que se imparte en el plan de la carrera.

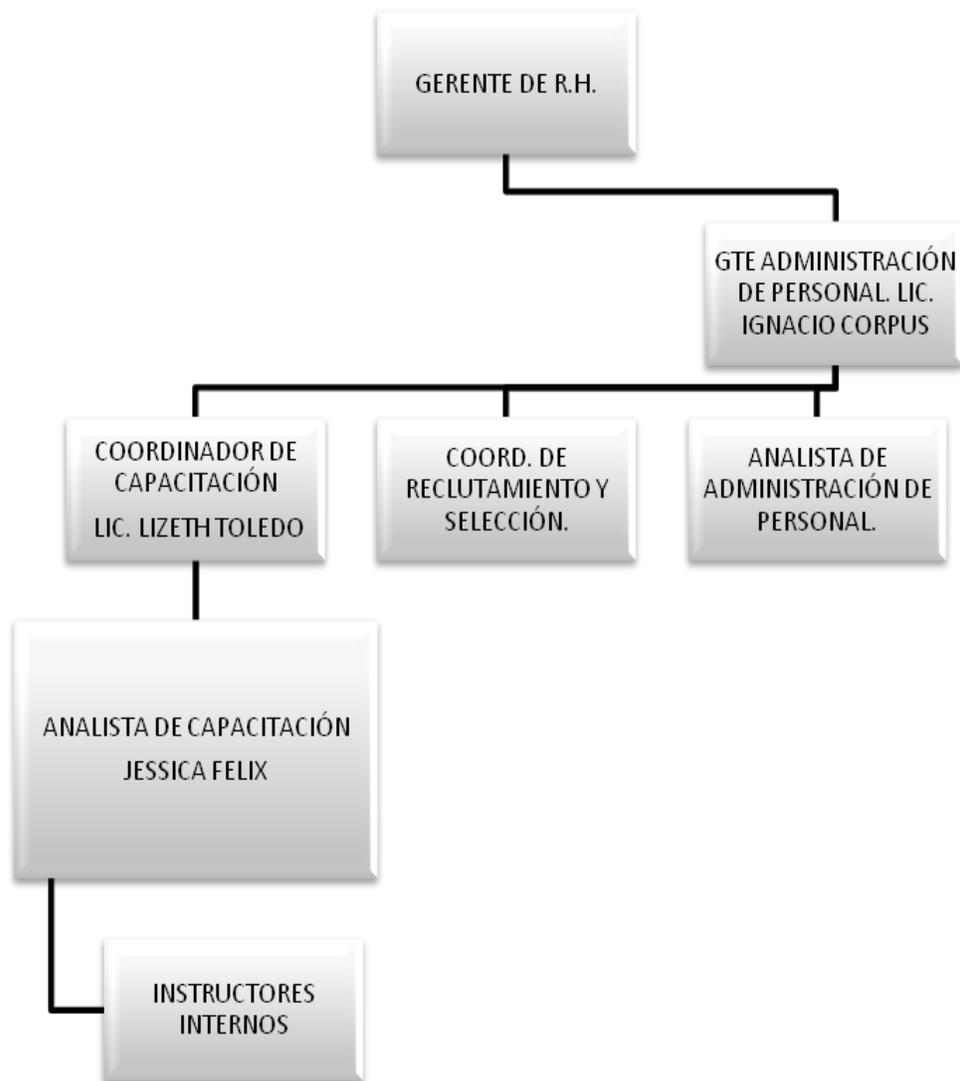
Debido al desempeño que tuve durante mis prácticas, se me dio la oportunidad de integrarme formalmente al área de Recursos Humanos en septiembre de 2006 con el puesto de Analista de Capacitación, puesto que cabe mencionar fue de nueva creación debido a que sólo una persona llevaba la coordinación y se estaban desarrollando las siguientes actividades:

- Dar inducción a la empresa al personal de Kidzania Tokio, así como capacitarlos en la operación de los establecimientos.
- Desarrollar el plan de incentivos de la empresa.
- Seleccionar y formar a los instructores internos.
- Hacer la detección de necesidades para conformar el plan anual de capacitación 2007.
- Conformar un programa de desarrollo gerencial.

Debido a la formación que estaba recibiendo en la carrera, pude integrarme a cada uno de estos proyectos y desarrollar otras actividades básicas de la coordinación como son: dar inducción al personal de nuevo ingreso, coordinar y ejecutar eventos de capacitación, trámites ante la STPS (Secretaría de

Trabajo y Previsión Social), elaboración de formatos de evaluación, diseño e impartición de cursos internos y desarrollar actividades de integración para los colaboradores.

A continuación presento el organigrama del área de recursos humanos para tener un acercamiento gráfico del área y mi ubicación en ésta.



1.4.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA COORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN

A continuación se muestra la misión, visión y objetivos de la coordinación de capacitación, reconociéndolos como elementos importantes para guiar las acciones que en materia de capacitación se impulsan en la empresa³

Misión:

Ser un área de servicio de toda Kidzania, fungiendo como facilitador del aprendizaje y desarrollo de la misma, forjando una cultura de servicio y trabajo en equipo que permita lograr e inclusive superar las metas y objetivos organizacionales.

Visión:

Crear la conciencia y cultura de aprendizaje organizacional para conformar un área clave en la estrategia hacia la visión organizacional de Kidzania.

Objetivos respecto a:

Inducción a la empresa

Integrar de forma efectiva a los nuevos elementos seleccionados, favoreciendo el trabajo en equipo e iniciando la adaptación a una cultura de servicio.

Detección de Necesidades de Capacitación

Establecer las áreas de oportunidad en materia de aprendizaje mediante instrumentos y técnicas confiables.

Planeación y Programación

Determinar acciones concretas a seguir para solventar las necesidades encontradas.

Instrucción.

Facilitar el aprendizaje por medio de la instrucción y supervisar los procesos de enseñanza.

Evaluación y Seguimiento.

Verificar la efectividad de los eventos de capacitación y promover su aplicación en el puesto de trabajo.

³³ Kidzania. Manual de Gerencia de Capacitación, pág. 3

1.4.2 FUNCIONES DEL ANALISTA DE CAPACITACIÓN.

Al ser un puesto de nueva creación y no contar con una descripción de puesto, a continuación propongo el siguiente tomando en cuenta las funciones desempeñadas:

Descripción de Puesto	
Datos Generales	
Nombre del Puesto:	Analista de Capacitación
Área:	Recursos Humanos
Coordinación:	Capacitación
Reporta a:	Coordinador de Capacitación
Se relaciona internamente con:	Todo el personal de Kidzania
Objetivo del Puesto:	
Administrar el desarrollo de contenidos, diseño instruccional, producción de recursos de aprendizaje que permita contribuir con la cultura y el capital intelectual de Kidzania.	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> · Detectar las necesidades de capacitación de los colaboradores de Kidzania. · Elaborar planes y programas de capacitación para el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores. · Diseñar e impartir experiencias de aprendizaje enfocadas a responder a las necesidades de capacitación del personal. · Coordinar y supervisar la logística de eventos de capacitación enfocadas a necesidades específicas de establecimientos, departamentos, puestos o áreas específicas. · Evaluar los resultados de la capacitación impartida y sistematizar la información obtenida para retroalimentar el sistema. · Controlar e impartir el curso de inducción al personal de nuevo ingreso a fin de ayudar a su adaptación a la cultura Institucional. · Llenado de formatos y trámites antes la STPS. · Búsqueda y trato con proveedores para satisfacer las necesidades de capacitación. 	
Requerimientos Básicos:	
Educación:	Lic. Pedagogía, Psicología, Administración o afín. (Pasante o Titulado)
Conocimientos:	Diseño Instruccional, elaboración de programas de capacitación, impartición de cursos, técnicas de E-A, redacción de objetivos, elaboración de manuales y recursos didácticos, trámites ante la STPS, detección de necesidades, elaboración de instrumentos de evaluación.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Educación No Formal: Educación en la empresa

La educación le permite al hombre su integración a la sociedad a la que pertenece, desarrollar y alcanzar sus máximas potencialidades humanas que continuamente van creciendo y transformándose, con la finalidad de poder adaptarse y evolucionar su propio tiempo, como señala Siliceo “la educación es la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad, entendidas desde luego, las sociedades intermedias como las empresas e instituciones”⁴

Por consecuencia dado que la educación es un proceso que se da a lo largo de toda la vida y el hecho educativo está presente en diferentes ámbitos en donde el hombre se desenvuelve, es decir, no sólo se da en la escuela o en la familia. Es necesario tener una visión más amplia de la educación, ya que la realidad nos muestra que existen muchas acciones educativas intencionales que tienen lugar fuera del sistema formal educativo y que han sido englobadas en lo que se ha denominado **educación no formal**.

Esta expresión adquiere visibilidad a mediados de los años sesenta en Europa y especialmente en Francia para denominar a las acciones educativas intencionadas que tenían lugar fuera de la escuela. Fue impulsada en sus inicios por las estrategias de progreso que exigía el desarrollo rural y comunitario principalmente de los más pobres, con el objetivo de “ofrecer mayores posibilidades educativas y de participación a la población adulta”⁵.

Posteriormente comenzó a suplir las deficiencias de la educación formal, con el fin de “designar un proyecto global encaminado tanto a reestructurar el sistema

⁴ Silíceo Aguilar, Alfonso. **Capacitación y desarrollo de personal**, Limusa, México, 2004, p.15

⁵ Pain, Abraham. **Capacitación Laboral**, *Novedad Educativa*, Argentina, 2da edición, 2001, p.19

educativo existente, como a desarrollar todas las posibilidades de formación fuera del sistema educativo"⁶

La educación debía ser permanente y lejos de limitarse al período de escolaridad, debería abarcar todas las dimensiones de la vida, todas las ramas del saber y todos los conocimientos prácticos que puedan adquirirse por todos los medios y contribuir a todas las formas de desarrollo de la personalidad.

Así el término de "educación no formal" sufrió algunas transformaciones a partir de la década de los noventa por los trabajos realizados para la "Conferencia Mundial de Educación para Todos" convocada por UNICEF, PNUD, UNESCO y Banco Mundial⁷ en donde se contempla a la práctica educativa de modo más amplio y adopta, como esencia, la intencionalidad incluyente de la educación continua, permanente y abierta que se lleva a cabo en diferentes ámbitos de la vida, a través de la participación comprometida de los individuos, el tratamiento racional de los problemas, la creatividad en las soluciones y la continuidad de las acciones educativas.

Es decir, la educación no formal es concebida como todo proceso de aprendizaje que se acomete a lo largo de la vida para la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes, estén o no institucionalizados y se obtengan o no constancias, certificados o títulos. Como menciona Trilla "la educación no formal es un conjunto de procesos, medios e instituciones, específica y diferenciadamente diseñados en función de explícitos objetivos de formación que no están directamente dirigidos a la provisión de los grados propios del sistema educativo reglado"⁸

En este sentido la educación no formal, a través de la elaboración de programas que satisfacen las necesidades de los individuos que la demandan, no pretende

⁶ Conferencia General de la UNESCO. **Recomendación Relativa al Desarrollo de la Educación de Adultos**, Nairobi 1976, Recuperado en: http://www.unesco.org/education/uie/confintea/nairob_s.pdf.

⁷ Fregoso Iglesias, Margarita. **Educación no formal. Educación para el cambio**, UNAM-Praxis, México, 2000, p. 47

⁸ Trilla, J. **La educación fuera de la escuela. Ámbitos no formales y educación social**, Ariel, Barcelona, 1998, p. 17

minimizar a la educación formal sino al contrario, la refuerza y la enriquece al ofrecer y *promover la continua formación* y acceso al conocimiento de los niños, jóvenes y adultos.

Con base en la definición y descripción dadas, se puede concluir que las acciones educativas que se llevan a cabo en las empresas entran en el ámbito de la “educación no formal” y se le ha denominado **Capacitación** la cual es definida por Siliceo como: “función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores”⁹, además de que es mediante ésta que se logran los objetivos organizacionales y el desarrollo integral del hombre, es decir, el perfeccionamiento de su personalidad, responsabilidad personal en el trabajo e integración como persona en el ambiente social de la empresa.

Por lo anterior podemos visualizar que las acciones educativas que se desarrollan dentro de la empresa y de la educación en general adquieren un matiz complejo y rico pedagógicamente hablando, ya que no sólo se trata de transmitir conocimientos, información técnica o administrativa sino proporcionar a las personas todos los elementos necesarios para lograr su máximo desarrollo tanto personal como profesional. Es así como la capacitación adquiere importancia dentro de las empresas, ya que es mediante ésta por la cual se resuelven necesidades específicas, se promueve el crecimiento del personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

Sin embargo, para que la capacitación cumpla con su objetivo que es preparar, perfeccionar y habilitar a las personas para que desempeñen correctamente sus funciones en su puesto de trabajo, es necesario entender a la capacitación como:

“Una actividad planeada basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Como el medio eficaz para atacar la ignorancia y la

⁹ Siliceo Aguilar, Alfonso. **Capacitación y desarrollo de personal**, p.25

obsolescencia dentro de las organizaciones, es un proceso que enseña y desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona”¹⁰

Por tal motivo es importante destacar que es necesario entender a la capacitación como la vía efectiva y duradera para resolver algunos problemas en las empresas, se deben poner en marcha esfuerzos para la consolidación de procesos y estrategias educativas, programas integrados para la formación de los trabajadores, es decir la capacitación se ha de planear, realizar y evaluar.

2.2 El Proceso de Capacitación

Debido al interés y relevancia que ha cobrado la capacitación en los últimos años, las empresas buscan a través del *diseño de programas de capacitación* fomentar en los empleados, nuevos o ya presentes, las habilidades, conocimientos y actitudes que necesitan para ejecutar sus labores.

Para lograr esta intención y que la capacitación cumpla con sus objetivos, los programas deben formar parte de un proceso que implica las siguientes fases según Siliceo¹¹, Teba y Tejero¹²:

- 1. Detección de necesidades**
- 2. Diseño de programas**
- 3. Ejecución**
- 4. Evaluación**

¹⁰ Ibid., p.24

¹¹ Ibid., p.99

¹² Teba Rosa y Tejero Jorge. **Desarrollo del Factor Humano**, UOC, Barcelona, 2005, p. 168

A continuación se ampliará cada una de las fases precisando las acciones a realizar en cada una de ellas con el propósito de tener las pautas y orientaciones precisas de este proceso y así asegurar el éxito de la capacitación. Posteriormente esta información será la base para el desarrollo de la propuesta del presente informe.

2.2.1 Detección de Necesidades

Para que se pueda proporcionar capacitación se debe partir de una necesidad o una carencia, lo importante es que exista una razón que le dé vida y para esto es necesario realizar un diagnóstico, el cual proporcionará la materia prima para la formulación del plan y programas de capacitación.

Es decir, sólo es justificada y saludable una actividad educativa cuando responde a una necesidad real, entendiendo por necesidad según Reza: “carencia o falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para que un individuo se desempeñe correctamente en su puesto de trabajo”¹³

Las necesidades a su vez se pueden clasificar como:

- **Manifiestas.** Son aquellas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista. Ejemplos: *personal de nuevo ingreso, promoción de personal, cambios en procedimiento de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas, reglas.*
- **Encubiertas.** Son aquellas que indican un problema cuya causa no se detecta a simple vista, sino hay que hacer un minucioso análisis para encontrar lo que las originó. Ejemplos: *problemas en la productividad, ausencia de políticas, objetivos en la organización, actitudes negativas, alto índice de ausentismo, problemas interpersonales etc.*

Por esta razón es importante obtener un diagnóstico de necesidades, con el fin de hacer un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la

¹³ Reza Trosino, Jesús Carlos. **Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y aprendizaje en las Organizaciones**, Panorama, México, 2007, p. 64

demanda de tareas que presenta la organización. Al realizar este tipo de análisis obtendremos una diferencia, la que presentará la información básica para el inicio del proceso de capacitación.

Reza propone las siguientes cuatro fases para realizar un diagnóstico de necesidades¹⁴:

1. Definición de la situación idónea.

La situación idónea es lo que una persona en un puesto debe hacer, considerando los recursos materiales necesarios para desempeñarlo, las actividades a realizar, los índices o medidas de eficiencia, los requerimientos, las características del ambiente laboral físico y las medidas de seguridad pertinentes. La información para esta fase se obtiene de los manuales de organización, políticas y procedimientos, descripciones de puesto, estándares de producción y servicio y de las metas de la organización.

2. Determinación de la situación real.

*Una vez determinada la situación idónea, se determina la situación real, es decir, el **es y se hace**, para obtener la información necesaria en esta fase se utilizarán y diseñarán algunas herramientas como cuestionarios, entrevistas, pruebas de desempeño, técnicas grupales, etc.*

Así mismo señala los datos generales que debe incluir un instrumento que pretende recopilar la información básica para detectar necesidades y son las siguientes:

- *Actividades.* Lo que debe hacer en su puesto.
- *Conocimientos.* Lo que debe saber, analizando con base en el grado de dominio requerido en su puesto.

¹⁴ Ibid, pp. 73-76

- *Actitudes y habilidades.* Actitudes y motivaciones necesarias para el desarrollo del puesto, considerando: toma de decisiones, solución de problemas, liderazgo, entre otros.

Además deberá incluir el grado de urgencia para satisfacer dicha necesidad, con base en el impacto que tendrá en los objetivos de la empresa.

3. Comparación entre ambas situaciones.

Es la confrontación de las situaciones antes mencionadas para hacer un análisis comparativo y determinar las discrepancias.

4. Determinación de necesidades para la toma de decisiones.

Con los resultados obtenidos, estamos en posibilidad de revisar exactamente cuáles son las necesidades de capacitación del trabajador y cuáles de la empresa, es decir, no todas las necesidades serán resueltas a través de la capacitación, muchas son imputables a la empresa.

Aunque este modelo necesita de tiempo, recursos y capacidad, los resultados que se obtienen son de la más alta calidad, ya que establece las discrepancias entre lo que DEBE HACERSE y lo que REALMENTE SE HACE. La información es precisa y completa, por lo cual facilita la toma de decisiones y podremos definir lo siguiente:

- A quién capacitar
- En qué capacitar.
- Cuánto se capacitará.
- Cuándo se capacitará.

2.2.2 Diseño de programas

Una vez que se han detectado con el mayor realismo las posibles necesidades de capacitación, se puede comenzar a actuar en consecuencia, planeando qué se hará, cómo se hará y quién lo hará.

Resultado de lo anterior, tendremos el diseño de los planes y programas de capacitación con acciones pertinentes que permitan que las personas a las cuales se dirijan, adquieran, desarrollen, actualicen o reafirmen conocimientos, habilidades o actitudes.

Así el diseño, es una etapa o fase de suma importancia, ya que de él dependen, en gran medida la calidad y efectividad de las acciones educativas que se lleven a cabo en la empresa. Apoyando esta afirmación Reza resalta la importancia de definir un **plan de capacitación**, al cual define como: “conjunto de lineamientos que contiene la estrategia global de la empresa, tendiente a satisfacer las necesidades de capacitación del personal que la integra”¹⁵ y Tejada complementa definiendo al plan como “aquel que hace referencia a las estrategias de acción y al conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar los objetivos definidos. Engloba por otra parte a programas y proyectos”¹⁶

Tomando en cuenta las definiciones dadas, podemos determinar que el diseño de un plan es necesario para plantear una idea y ponerla en acción, para ello Teba y Tejero propone la siguiente estructura para los planes de capacitación:¹⁷

- a) Presentación
- b) Objetivos Generales del plan
- c) Proceso de DNC (Detección de Necesidades de Capacitación)
- d) Producto de la detección

¹⁵ Reza Trosino, Jesús Carlos. **Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación**, Panorama, México, 1995, p.32

¹⁶ Tejada Fernández José. **Formación de formadores**, Thomson, España, 2007, p.160

¹⁷ Teba Rosa y Tejero Jorge. **Desarrollo del Factor Humano**, pp.165-166

- e) Presupuesto estimado
- f) Contenidos del plan
- g) Planificación

Una vez definido el plan de capacitación en el cual ya se han enlistado los programas para atender las necesidades detectadas, será necesario desarrollarlos. Sin embargo antes de mencionar los pasos a seguir para su elaboración, es importante definir este término.

Según Reza podemos definir como **Programa de capacitación** al “conjunto de tácticas a seguir, para la enseñanza-aprendizaje de los trabajadores, estructurado por área específica o por puesto, y cuya reunión constituye un plan”¹⁸. Ampliando esta definición Tejada menciona que programa hace referencia a un “conjunto organizado, coherente e integrado de procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza; el programa operacionaliza un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar metas y objetivos definidos para un período determinado”¹⁹

Es así que los programas de capacitación pueden estar conformados por acciones educativas, tales como: cursos, talleres, conferencias, sesiones informativas, etc.

De la selección e integración de estas actividades los programas según Reza pueden ser estructurados de forma:

- **Modular:** cuando se trata de temas que se dirigen a un tópico específico, pero con una relación referida a un tema general.
- **Progresivos:** Si los contenidos son base o consecuencia de los conocimientos impartidos en otro evento.

¹⁸ Reza Trosino, Jesús Carlos. **Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación**, p.32

¹⁹ Tejada Fernández José. **Formación de formadores**, p.160

- **Autónomos:** Cursos específicos para un contenido susceptible de cubrirse en un tiempo relativamente corto.

Independientemente de la estructura que se le dé al programa de capacitación, éste debe contener los siguientes datos según Teba y Tejero²⁰:

- a) Título del programa
- b) Justificación
- c) Objetivo General
- d) Características de los participantes
- e) Contenidos. En este punto, se presentará un detalle de los diferentes bloques temáticos que se tratarán en función de la necesidad de capacitación que se pretende cubrir y de los objetivos propuestos en el programa.
- f) Metodología
- g) Duración
- h) Lugar de impartición
- i) Recursos materiales
- j) Características y criterios de la selección de los formadores.
- k) Presupuesto previsto para la acción
- l) Difusión del programa
- m) Criterios y técnicas de evaluación del programa

Debido a la importancia que tiene la correcta elaboración de los programas de capacitación y cualquiera de las modalidades educativas que se pueden

²⁰ Teba Rosa y Tejero Jorge. **Desarrollo del Factor Humano**, pp. 170-173

desarrollar como son los cursos, es importante profundizar en algunos elementos clave en su elaboración, los cuales de acuerdo a la guía técnica de *Elaboración de programas de capacitación*²¹ de la STPS (Secretaría de Trabajo y Previsión Social), son los siguientes:

1. Redacción de objetivos

Generales. Describe su redacción en términos de cambios conductuales, lo que se espera de un participante después de haber concluido un evento de capacitación. Las reglas de formulación principales son: que manifieste comportamientos complejos para hacer derivaciones o desagregados de los contenidos temáticos y que se relacione con temas de amplio conocimiento.

Particulares. Señalan los alcances que se lograrán después del estudio del tema que se va a tratar, son derivación de los objetivos generales. Se redactan en futuro y detallan el comportamiento o conducta a lograr y expresan el contenido del tema a que se refieran.

Específicos. Emanan de los objetivos particulares y se relacionan con los contenidos temáticos unitarios o mínimos de una actividad o unidad de aprendizaje. Se redactan en futuro y deben precisar la conducta, el contenido y las circunstancias que estarán en torno a la ejecución de la conducta o comportamiento esperado.

A su vez estos objetivos, se planean y construyen de acuerdo al nivel de aprendizaje que se quiere alcanzar en las siguientes tres áreas: Cognoscitiva, afectiva y psicomotriz.

2. Estructuración de contenidos

El contenido de los eventos de capacitación determina los conocimientos, habilidades y actitudes que un participante deberá adquirir, desarrollar y analizar respectivamente. Los criterios que se toman como referencia para seleccionarlos son:

- La investigación de contenidos temáticos.

²¹ Citada en Llanos Rete, Javier. *Integración de Recursos Humanos*, Trillas, México, 2005, pp.227-230

- Funcionalidad. Los conocimientos, habilidades y actitudes que deberán ser aplicables y significativos en las funciones que se llevan a cabo en los puestos.
- El nivel de preparación del empleado.
- El grado de profundidad del conocimiento.
- Los contenidos deberán ser actuales, no obsoletos.
- Sistematización del contenido de acuerdo a su complejidad o sencillez.

3. Técnicas de instrucción

Técnicas de instrucción: interrogativa, demostrativa y expositiva. Eficientizan el proceso de enseñanza-aprendizaje, generando comunicación dirigida y enfocada a determinados temas.

Técnicas grupales: de integración y facilitadoras de aprendizaje. Integran a los participantes, se rompe el hielo, facilitan el compañerismo, crean un ambiente de confianza y facilitan la participación para la reflexión.

4. Los recursos didácticos disponibles

Estos son los materiales o instrumentos que apoyan al instructor en el proceso de enseñanza-aprendizaje y que lo hacen eficiente, eficaz, versátil, creativo e interactivo. La selección de los mismos dependerá de los objetivos de capacitación, el área a la que se enfocarán (psicomotriz, afectiva o cognitiva), nivel o jerarquía de los participantes, infraestructura disponible, grado de profundidad del conocimiento y la experiencia del instructor, entre otros.

Su uso es demasiado importante, ya que sirve de soporte para hacer eficaz la comprensión de los contenidos y captar la atención de las personas, y pueden clasificarse en:

Audiovisual: películas, videos, televisión, diapositivas, transparencias, equipo de computo.

Visual: pizarrón, pintarrón, libros, modelos a escala, acetatos, rotafolios, manuales.

Audible: Discos, grabaciones en cinta y radio.

Todo lo anterior es importante que quede plasmado en un documento denominado Carta descriptiva o guía didáctica, con el fin de clarificar los contenidos y la forma de impartirlos. Según Reza, entendemos por carta descriptiva: “*aquel documento que orienta la actividad del instructor*”²², complementando esta definición Grados dice: “las cartas descriptivas incluyen un objetivo general del curso, objetivos específicos por cada uno de los temas, técnicas para desarrollar cada uno de los subtemas, actividades, tiempo, apoyos didácticos y evaluación. Permiten estandarizar criterios cuando varios instructores imparten el mismo tema”²³

Por lo general las cartas descriptivas se inician con un encabezado que contiene los siguientes datos:

- Nombre del curso
- Tema
- Duración
- Objetivo general
- A quién se dirige (nivel o institución)
- Nombre del instructor.

Y está compuesta por las siguientes columnas, en las que se puede incluir la información siguiente:

²² Reza Trosino, Jesús Carlos. **Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación**, p.37

²³ Grados, Jaime. **Capacitación y desarrollo del personal**, Trillas, México, 3ra edición, 2007, pp. 269-270

1. Tema. Corresponde a la primera columna y permite al instructor planear la forma en que se va a desarrollar el contenido, dándole prioridad a los temas y subtemas que se tratarán, en el tiempo previsto.
2. Objetivo específico del tema. Aquí se plasma lo que se espera que el participante logre al término de un tema en particular.
3. Técnicas. En esta columna se hace referencia a las técnicas didácticas que se manejarán, de acuerdo con el tema y el objetivo, es decir, aquellas ayudas o actividades que sirven de apoyo al instructor para facilitar el aprendizaje, propiciar dinamismo, facilitar la comunicación y por tanto predisponen al participante a la asimilación de contenidos.
4. Apoyos didácticos. Su finalidad es que la institución, el instructor y el coordinador prevean en qué momento se van a requerir ciertos apoyos.
5. Tiempo. Esta columna tiene como finalidad administrar el tiempo con eficacia para impartir el contenido del curso.
6. Evaluación. En esta columna se indica cómo se registrará el aprovechamiento del curso.

2.2.3 Ejecución

Es la puesta en marcha del programa de capacitación, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos. Implica los elementos siguientes²⁴:

- Materiales y apoyo de instrucción. Los cursos requieren manuales, guías de instrucción, material didáctico, al igual que determinados apoyos que deben programarse y proporcionarse en el momento adecuado.
- Contratación de servicios. Se necesitarán diversos servicios externos, en ocasiones de instrucción o de material didáctico, alquiler de alimentos, locales etc.

²⁴ Ibid., pp. 222-223

- Coordinación de cursos. Incluye desde acuerdos de trabajo previos con el instructor, programación invitaciones y confirmación de grupos, hasta servicios de ordenamiento de aulas, en general todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios antes, durante y después del curso.

2.2.4 Evaluación

Toda función, actividad o proceso desarrollado debe evaluarse para ejercer acciones de corrección si es necesario, analizar sus resultados e inferir su nivel de eficiencia y eficacia. Es decir, conocer los resultados de cada paso del programa nos permitirá hacer correcciones y ajustes inmediatos, así como conocer el impacto logrado de cada evento de capacitación.

Así Llanos define a la evaluación como “el proceso integral, consistente, metódico que permite medir hasta qué punto se han alcanzado los objetivos trazados, es decir, permite inferir el grado de efectividad de los programas de capacitación”²⁵

Al respecto Rodríguez menciona que existen diferentes criterios en cuanto a los tipos de evaluación, que resume en dos aspectos: el momento de su aplicación y lo que se pretende medir. De acuerdo a lo anterior distingue los siguientes tipos de evaluación²⁶:

De acuerdo a su momento de aplicación:

- a) Evaluación diagnóstica. Se aplica al inicio del proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que sería muy difícil conocer los efectos de la capacitación en tanto no se cuente con parámetros para comparar el antes con el después.

La evaluación diagnóstica incluye la identificación de características de los participantes, tales como: escolaridad, sexo, edad, experiencia laboral, etc.

- b) Evaluación formativa. Durante el proceso de enseñanza-aprendizaje es necesario verificar en qué grado se están logrando los objetivos propuestos.

²⁵ Llanos Rete Javier. **Integración de Recursos Humanos**, p. 232

²⁶ Rodríguez Estrada Mauro. **Formación de Instructores**, McGrawHil, México, 1991, p.132

Esto se denomina evaluación formativa o continua y tiene como fin proporcionar información permanente para adecuar el contenido y los procedimientos a las características y expectativas grupales e indicar el grado en que se van logrando los objetivos.

- c) Evaluación sumaria. Se refiere a la medición de los logros finales de aprendizaje y su función es determinar la efectividad del curso o programa y proporcionar criterios para el desarrollo de futuras actividades de capacitación.

La evaluación sumaria puede tipificarse en inmediata, a mediano y a largo plazo.

- ✓ La evaluación inmediata es la que se realiza al final del programa.
- ✓ La evaluación a mediano plazo se aplica entre tres y seis meses después de concluido el programa.
- ✓ La evaluación a largo plazo se realiza después de seis meses de finalizado el programa.

Por lo que pretende medir la evaluación puede ser:

General si se evalúa todo el programa y parcial si se evalúa sólo una parte del programa o curso.

Para ello Donald Kirkpatrick especifica cuatro áreas o elementos a considerar para evaluar de forma integral a la capacitación que se imparte en las empresas y son las siguientes²⁷:

- a) *Evaluación de la reacción al evento.* Es una primera dimensión que permite deducir el éxito de un evento de capacitación. Se observa en términos del impacto causado a los participantes por la personalidad del instructor, lo novedoso del contenido temático, las formas de impartir el curso / evento,

²⁷ Citado en Rodríguez Estrada Mauro. **Formación de Instructores**, p.133

las condiciones ambientales, entre otros factores. Es un indicador de agrado o desagrado. Esta evaluación es la que se emplea con mayor frecuencia, por su facilidad y se obtiene por medio de cuestionarios, dinámicas grupales o por observación por parte del instructor o coordinador.

- b) *Evaluación del aprendizaje.* Es el grado de análisis que permite verificar si el participante alcanzó los objetivos del curso/evento establecidos. Se observa en términos de los conocimientos adquiridos por los capacitandos. Se obtiene por medio de pruebas o exámenes orales o escritos.
- c) *Evaluación del comportamiento.* Se verifica cuando el capacitando ha regresado a sus labores cotidianas y empieza a aplicar en sus quehaceres los conocimientos o habilidades adquiridos durante el curso/evento. Es un indicador que demuestra la utilidad del aprendizaje y se obtienen los resultados medibles por medio de la observación, la entrevista, cuestionario, listas de cotejo, cuestionarios o la opinión que emitan los supervisores como otros compañeros de trabajo.
- d) *Evaluación de los resultados.* Por medio de ella se pretende medir los logros obtenidos como fruto de la aplicación de lo aprendido, es decir, se hace un análisis entre los gastos destinados a la capacitación y los incrementos en productividad, producción o resultados obtenidos. Se mide a través del análisis e interpretación de estados financieros, los coeficientes de productividad, las herramientas de la estadística y los registros administrativos.

Es así como a través de la evaluación, obtenemos información que nos permite hacer ajustes y mejoras necesarias a las actividades dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje. Concretamente en los eventos de capacitación es importante la evaluación porque:

- Una buena evaluación es el punto de partida para la planeación, elaboración y realización de nuevas actividades de capacitación, además

de que permite conocer en qué medida se lograron los objetivos planteados.

2.3 El adulto como participante en la capacitación.

Después de haber mencionado el proceso a seguir para la planeación, ejecución y evaluación de programas de capacitación, es necesario hacer hincapié en que la capacitación es una función educativa dirigida a los adultos. Sin embargo como menciona Reza²⁸ “la capacitación o educación para adultos carecen de marcos teóricos propios, ya que los instructores adoptan los principios o teorías que tratan de explicar el comportamiento del niño cuando no siempre son aplicables al comportamiento de los adultos”

Por esta razón y tomando en cuenta que para el correcto *diseño de los programas de capacitación* se debe tener bien delimitado a quién estarán dirigidos, con el fin de conformar estrategias educativas pertinentes que permitan el logro de los objetivos y la satisfacción de las necesidades detectadas, es necesario mencionar las características fundamentales que presentan los adultos, y las motivaciones que los incitan a aprender.

Cada persona tiene un conjunto de necesidades particulares; el adulto está motivado para participar en una actividad organizada de aprendizaje si advierte que eso le ayudará a resolver un problema personal, social o profesional. Algunas investigaciones han señalado que los motivos principales que tienen los adultos para aprender son los siguientes²⁹:

- Obtener información sobre el trabajo.
- Ocupar agradable y provechosamente el tiempo libre.
- Encontrarse con gente nueva e interesante.
- Ser más capaz en el desempeño de su trabajo.

²⁸ Reza Trosino, Jesús Carlos. **Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones**, p. 45.

²⁹ Grados, Jaime. **Capacitación y desarrollo del personal**, p.64

- Salir de la rutina.
- Mejorar sus aptitudes y habilidades.
- Desarrollar su personalidad y sus relaciones interpersonales.
- Analizar sus conocimientos.
- Aumentar sus ingresos
- Lograr promociones.
- Aumentar sus conocimientos generales.

Por ello las experiencias de aprendizaje que busquen corresponder a los intereses dominantes de los adultos deben tomar en cuenta su edad, sus expectativas profesionales, económicas y sociales. Así como las características de estos las cuales según Knowles son³⁰:

- **Necesidad de saber.** Los adultos necesitan saber por qué deben de aprender algo antes de aprenderlo, en consecuencia la primera labor del facilitador es ayudar a los aprendices a darse cuenta de la necesidad por aprender.
- **El auto concepto de los alumnos.** Los adultos tienen el auto concepto de ser responsables de sus propias acciones, de su propia vida, sienten la necesidad de ser considerados y tratados como capaces de dirigirse. Resienten y resisten a las situaciones en que otros les imponen su voluntad.
- **El papel de las experiencias de los alumnos.** Los adultos llegan a una actividad educativa con un mayor volumen y una calidad distinta de experiencias, las cuales pueden tener efectos negativos. Conforme acumulamos experiencias, tendemos a formar hábitos mentales, tendencias y prejuicios, que cierran nuestra mente a nuevas ideas.

³⁰ Knowles, Malcolm Shepherd. **Andragogía: El aprendizaje de los adultos**; traducción María de los ángeles Castañeda, Oxford University, México, 2001, pp. 69-72

- **Disposición para aprender.** Los adultos están dispuestos a aprender lo que necesitan saber y sean capaces de hacer, con el propósito de enfrentar las situaciones de la vida real.
- **Orientación del aprendizaje.** Los adultos se motivan a aprender en la medida en que perciban que el aprendizaje les ayudará en su desempeño y a tratar con los problemas de la vida. Además obtienen conocimientos, destrezas, valores y actitudes de una manera más eficaz cuando se le presentan en un contexto de aplicación a las situaciones de la vida real.

Ante este panorama se hace evidente que para que se dirija de una forma adecuada los eventos de capacitación, en donde los adultos adquieren conocimientos, habilidades y actitudes es necesario tomar en cuenta los motivos y características que estos tienen para aprender, con la finalidad de obtener resultados óptimos, es decir lograr los fines básicos de la capacitación que según Siliceo³¹ son:

- Promover el desarrollo integral del personal y por tanto el desarrollo de la empresa.
- Lograr un conocimiento técnico especializado necesario para el desempeño eficaz de un puesto.

Sin embargo para lograr lo anterior debemos considerar y poner en práctica lo siguiente:

- **Motivar.** Los adultos aprenderán aquello que les servirá para resolver problemas inmediatos. Para ello es necesario el uso de técnicas participativas durante el desarrollo del evento de capacitación.
- **Ejercitar.** Para lograr el aprendizaje se requiere de la participación activa del sujeto.

³¹ Siliceo Aguilar, Alfonso. **Capacitación y desarrollo de personal**, p. 34

- **Estimular apropiadamente.** La presentación detallada de la actividad por aprender, acompañada de breves explicaciones al respecto, esto permitirá un aprendizaje eficiente.
- **Reforzar.** La corrección inmediata o la confirmación de haber logrado la conducta adecuada, lo cual propicia que el aprendizaje se consolide.

2.4 Formación de instructores internos en la empresa

La capacitación requiere de personas técnicamente preparadas, para que conduzcan eficientemente los programas de capacitación. Por tal motivo se hace necesario formar a instructores, entendiendo por instructor según Reza como: *“aquella persona que domina teórica y prácticamente una o varias especialidades u oficios, o una parte de ellos. Su propósito fundamental es transmitir sus conocimientos y experiencias a otras personas que los requieren para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo”*³²

Es así como el instructor tiene como objetivo provocar la necesidad de aprender, comunicar, investigar, escuchar, dirigir y trabajar en grupos de personas que se encuentren dentro de un proceso de enseñanza-aprendizaje. Puesto que éste proceso está dirigido a personas adultas con experiencia y/o formación profesional es recomendable que el instructor esté lo suficientemente preparado para facilitar el desarrollo de los eventos de capacitación.

La capacitación se debe dirigir como ya se ha mencionado anteriormente a la solución de necesidades propias de cada institución. Lo cual no siempre se puede lograr empleando únicamente instructores externos, no tanto por su costo, sino porque cada empresa tiene una forma específica de realizar tareas u operar, lo cual sólo es conocido por los especialistas de cada área.

Por eso, hoy día ante la necesidad de solucionar problemas, incrementar la productividad y reducir costos en la capacitación externa, se hace necesario formar instructores internos en las empresas con la finalidad de que se

³² Reza Trosino, Jesús Carlos. **Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación**, p.59

multipliquen y transmitan los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para que otros desempeñen correctamente sus funciones.

Así la formación que las empresas proporcionan a sus instructores internos, tendrá la finalidad de prepararlos en el manejo de aquellas habilidades específicas que le ayudarán a transmitir de forma más clara y eficiente toda la experiencia y los conocimientos que poseen, ya que gran parte del éxito de los programas de capacitación recae en el instructor.

Con base en lo anterior es necesario que el instructor tenga interés en lograr los objetivos de los eventos de capacitación, buscando para esto los medios más idóneos, además de que conozca a fondo el tema y los temas relacionados; asimismo que posea pensamiento claro y criterios objetivos, y que cuente con la capacidad de conducir ágilmente al grupo.

Por eso es deseable que quienes capacitan cuenten con las siguientes características, o bien, que estén conscientes de sus carencias, para que las desarrollen³³:

- ✓ Autenticidad
- ✓ Expresión verbal clara, precisa y sencilla.
- ✓ Capacidad de análisis y síntesis.
- ✓ Interés por su trabajo y por el grupo que conducen.
- ✓ Capacidad para conservar la atención grupal.
- ✓ Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales.
- ✓ Habilidad para integrar a los grupos y conducirlo al logro de los objetivos propuestos.
- ✓ Habilidad para manejar situaciones conflictivas.
- ✓ Capacidad de escuchar

³³ Rodríguez Estrada Mauro. **Formación de instructores**, p.92

✓ Creatividad

Es muy difícil que una persona reúna todas las características, sin embargo la persona que se desempeñe como instructor deberá tener el propósito de acercarse cada vez más al ideal y para ello es necesario que las personas encargadas de su elección lo hagan de una forma objetiva y que a su vez les proporcionen una formación pedagógica básica.

CAPÍTULO III DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

A continuación se describirán las actividades realizadas como Analista de Capacitación en la coordinación de capacitación de la empresa Kidzania: La ciudad de los niños. Cabe mencionar que a pesar de que fueron varias las funciones efectuadas bajo este puesto, sólo describiré las que tuvieron impacto en la formación de sus instructores internos. Para ello destacaré la importancia del instructor interno en la empresa, así como su proceso de selección y las acciones que se implementadas para su formación y habilitación. Finalmente concluiré con una reflexión y valoración crítica de lo expuesto, con el objetivo de identificar los aciertos y áreas de oportunidad de mi práctica profesional.

3.1 Importancia del instructor interno para Kidzania y su proceso de selección

Como se mencionó anteriormente, Kidzania actualmente es una empresa en expansión no sólo a nivel nacional sino mundial. Por ello al realizar la segunda apertura en México (Kidzania Monterrey) y próximos a la inauguración de la primera franquicia en Tokio surge la necesidad de:

1. Mejorar y estandarizar el proceso de trabajo operativo y la calidad en el servicio.
2. Formar colaboradores ejemplares, es decir, animadores modelo a seguir para las franquicias.

Esto trajo consigo la necesidad de contar y formar a instructores internos, que se dedicaran de tiempo completo a capacitar a los animadores de nuevo ingreso y al personal que ya colaboraba en la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos antes mencionados, ya que anteriormente eran los coordinadores los que cumplían esta función. Sin embargo, debido a sus múltiples actividades esto no siempre era así, por lo que muchas veces se apoyaban en los animadores con mayor experiencia, los cuales dominaban la maquinaria, mobiliario y el guión de la dinámica de los establecimientos, pero no todos tenían la facilidad para transmitir

sus conocimientos y esto repercutía en la operación y por lo tanto en el servicio que se brindaba a los visitantes.

Es así como ante la apertura en Monterrey y al no contar con instructores que capacitaran en cada uno de los establecimientos que serían replicados en esta ciudad, se pide a los coordinadores que seleccionen a los animadores con mayor experiencia y *dominio en las actividades* de éstos para que fungieran como instructores internos.

Posteriormente, la coordinación de capacitación junto con la de selección y reclutamiento, se dan a la tarea de seleccionar de ese grupo de personas a los futuros instructores internos de Kidzania México con el fin de que a su regreso fueran ellos los que estuvieran capacitando al personal de Tokio y de forma permanente al personal operativo.

Sin embargo, para poder ocupar el puesto de instructor interno debían acercarse al perfil establecido, del cual puedo mencionar que se tomo en cuenta que dominaran los conocimientos básicos respecto a información como políticas y reglamentos de operación, guiones de las dinámicas de los establecimientos de sus áreas, que tuvieran habilidades como: facilidad para expresarse y relacionarse con la gente, capacidad histriónica, manejo del mobiliario y maquinaria de los establecimientos, tolerancia, actitud de servicio, entusiasta entre otras.

Todo con la finalidad de que la persona que fuera seleccionado para ser instructor interno *mejorara constantemente los procesos y realización de las dinámicas enfocándose a la calidad en el servicio ofrecido en Kidzania.*

Entre las principales funciones a realizar como instructores internos de Kidzania destacan:

Capacitar en el puesto de trabajo a los animadores, evaluar el desempeño de éstos, monitorear constantemente el desarrollo de las dinámicas por establecimiento para asegurar el trato adecuado del visitante. Asimismo fungir

como animador cuando la operación lo demande, impartir cursos y aplicar técnicas grupales para mejorar las relaciones y clima laboral de la empresa.

Fue así como los candidatos a ocupar este puesto se sometieron al siguiente proceso de selección que consiste en:

1. Aprobar el examen psicométrico, conformado por las pruebas de: Cleaver y Therman.
2. Desarrollar frente a un grupo una dinámica (*guión que se utiliza en los establecimientos del parque para jugar con los niños*) asignada por parte de la coordinación de capacitación.

Además de considerarse las calificaciones obtenidas en los exámenes de los establecimientos en los cuales han fungido como animadores, la calificación aprobatoria y mínima es de 85%

Respecto al primer punto, el área de reclutamiento y selección consideró como relevante los siguientes resultados de las pruebas aplicadas.

- Therman: de este test se obtuvo el coeficiente intelectual de los candidatos. Se consideró como relevante haber obtenido un CI mínimo de Término Medio.
- Cleaver: con este instrumento se identificaron las probables tendencias o reacciones de comportamiento considerando tres situaciones: bajo condiciones normales (favorables), bajo presión (desfavorables) y motivado lo cual nos permitió identificar los estilos de comportamiento en el plano laboral.

El punto dos fue evaluado con base en un instrumento de evaluación de reacción al evento de capacitación³⁴ el cual desarrollamos la coordinadora de capacitación y yo, este instrumento evalúa los siguientes aspectos:

- Dominio del tema por parte del instructor

³⁴ Ver anexo I

- Material didáctico utilizado
- Manejo de grupo
- Aspectos Generales del Instructor

Los resultados de esta actividad fueron de suma importancia, debido a que fue el aspecto más relevante a considerar para la determinación del grupo de instructores internos, por considerarse que no había mejor forma para determinar si una persona es o puede ser competente que observando su desempeño bajo una situación simulada, en la cual puedan evidenciar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el puesto.

Por esta razón, se les pidió a los candidatos ejecutar una dinámica (*guión que se utiliza en los establecimientos del parque para jugar con los niños*) al grupo evaluador, para lo cual era necesario dominar el guión, preparar material didáctico (debido a que no se les permitió desarrollarla en el establecimiento correspondiente) y dirigir al grupo. Los resultados de esta actividad complementaron los obtenidos en las pruebas psicométricas y así se determinó el grupo de instructores internos, conformado por diez personas, los cuales contaban con la experiencia y conocimiento de la operación, sabían cómo se deben hacer las cosas pero, debíamos brindarles las herramientas necesarias que les permitieran llevar a la práctica la labor de facilitación del proceso de enseñanza - aprendizaje, a través de su labor como instructor.

Fue así como la coordinadora de capacitación y yo desarrollamos e impartimos inicialmente un curso al que denominamos "*Formación de instructores*" con información básica que ellos debían conocer para poder desempeñar mejor sus nuevas funciones. Además de planear una serie de actividades, las cuales les permitirían llevar a la práctica la información adquirida en el curso. A continuación se describen las acciones realizadas por la coordinación de capacitación (Coordinadora de capacitación y analista) para la formación y habilitación de los instructores internos.

3.2 Formación del Instructor Interno de Kidzania

El curso “Formación de Instructores” fue desarrollado bajo el siguiente proceso y condiciones:

Como ya se mencionó anteriormente toda acción educativa o proceso de capacitación, debe partir de una necesidad. Sin embargo, es preciso señalar que existen ocasiones en las cuales la necesidad de capacitación es evidente, es decir, manifiesta y no se requiere efectuar los pasos anteriormente señalados. Al ser el instructor interno un puesto de nueva creación, era evidente que necesitaban capacitación para cumplir adecuadamente con las funciones que les habían sido asignadas.

Es así como el curso “Formación de Instructores” surge con la finalidad de formar como instructores a los colaboradores que habían mostrado el mejor desempeño en su puesto de trabajo, en el centro de eduentretenimiento infantil “Kidzania: La Ciudad de los Niños” para satisfacer las necesidades que tiene la empresa en el área operativa y de servicio.

La importancia de la impartición del curso radica en que la capacitación del personal debe ser permanente y es aquí donde el instructor interno juega un papel muy importante, ya que a través de sus conocimientos y experiencias en el manejo de determinadas acciones y tareas, capacita con precisión a sus compañeros de trabajo en aquello que realmente se necesita, logrando mejorar la actuación de éstos en el cumplimiento y desempeño de sus tareas.

Sin embargo, para poder determinar los objetivos y el contenido del curso fue necesario hacer un análisis del puesto, es decir, identificar las funciones y actividades que realizarían, así como los conocimientos, habilidades y actitudes que necesitarían para llevarlas a cabo.

De lo anterior y con la finalidad de que los instructores internos contaran con las herramientas básicas para impartir eventos de capacitación y facilitaran el proceso

de enseñanza-aprendizaje en la empresa, determinamos los siguientes objetivos del curso “Formación de Instructores”

Al finalizar el curso los participantes:

- Identificarán los elementos del proceso de capacitación y la importancia de la misma.
- Comprenderán la importancia del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Analizarán las características que tiene el adulto para poder llevar a cabo el proceso de instrucción.
- Identificarán las principales técnicas de enseñanza-aprendizaje utilizadas en el proceso de capacitación.
- Reconocerán algunos elementos importantes que debe tener un instructor al momento de impartir un evento de capacitación.
- Elaborarán una guía de instrucción para estandarizar la impartición de la capacitación.

El contenido que se determinó para alcanzar los objetivos anteriormente mencionados fue el siguiente:

- I. Capacitación
- II. Instructor
- III. Proceso instrucción – aprendizaje
- IV. Conducción de Grupos
 - a) El grupo
 - b) Técnicas de Instrucción
- V. Recursos Didácticos
 - a) Ventajas y desventajas de los principales recursos didácticos
 - b) Manejo de los principales recursos didácticos
- VI. Evaluación en la Instrucción

Con esta información brindamos a los instructores internos los conceptos básicos que debían conocer, así como las recomendaciones necesarias para poder dirigir

un evento de capacitación, teniendo siempre presente el grupo de personas a los que se dirigen, los objetivos del evento, manejo del contenido a desarrollar, uso de los recursos didácticos, aplicación de técnicas de enseñanza-aprendizaje, los momentos de la evaluación y aspectos que siempre deben de cuidar como son: el manejo de voz, vestimenta, puntualidad, preparación del ambiente, entre otros.

Es importante mencionar que el curso se desarrolló de forma presencial, haciendo uso de técnicas que fomentaran la participación de los asistentes y facilitaran el aprendizaje, asimismo se elaboró un manual para el participante en donde quedó plasmado el contenido desarrollado durante el curso.

Después de asistir al curso, se realizó un **plan complementario** para su habilitación, es decir, se estructuró una serie de actividades para poner en práctica lo aprendido y se les dio a conocer su plan de trabajo, el cual tendría la finalidad de mejorar la actitud de los animadores combatiendo así la principal prioridad para Kidzania: **la dinámica y el servicio al cliente.**

Plan complementario para la formación de los instructores, actividades asignadas:

➤ **Curso de inducción a la empresa:**

Con el objetivo de desarrollar habilidades como: manejo de grupo, modulación de voz, uso adecuado del espacio, lenguaje verbal y no verbal, el curso de inducción a la empresa fue el primer acercamiento que tuvieron los instructores internos a un grupo de personas relativamente numeroso, aprovechando su conocimiento respecto a las actividades que se desarrollan en cada uno de los establecimientos, éstos por un tiempo fueron responsables de dar el recorrido por las instalaciones de la empresa, el cual era fundamental para que los futuros animadores comprendieran el concepto de Kidzania y el contenido del curso de inducción.

Por esta razón, era importante que los instructores internos proporcionaran la información clara, concreta y correcta, se ajustaran a los tiempos establecidos,

escucharan a los participantes, aclararan sus dudas, dirigieran preguntas para comprobar conocimientos, hicieran conclusiones y reforzaran aquellos aspectos más importantes (información que se les proporcionó en el curso: Formación de Instructores).

En un principio para los instructores esta actividad fue algo difícil, ya que a pesar de contar con los conocimientos necesarios, mostraban inseguridad al enfrentarse a grupos numerosos. Sin embargo, con la práctica y la retroalimentación que se les daba al finalizar cada intervención fueron mejorando cada una de estas habilidades logrando así un mejor desempeño.

➤ **Curso: Excelencia en el Servicio al cliente:**

Este fue un curso interno desarrollado por la coordinación de capacitación dirigido a todo el personal operativo de la empresa (animadores, personal de imagen y mantenimiento). Primeramente la coordinadora de capacitación y yo se los impartimos a los diez instructores internos, durante la ejecución del curso se solicitó a los instructores desarrollaran de forma personal la carta descriptiva del curso (misma que tenían que entregar al final para su revisión y retroalimentación), asimismo se hizo hincapié en ir profundizando en cada uno de los temas para aclarar posibles dudas en cuanto a su conducción y resolución.

El resultado de este ejercicio fue muy enriquecedor, ya que se puso en práctica lo aprendido en el curso “formación de instructores” (realización de una carta descriptiva tomando en cuenta todos sus elementos: redacción de objetivos, establecimiento de actividades según el contenido, uso de técnicas y material didáctico, administración del tiempo).

Posteriormente, formamos parejas de instructores con la finalidad de que con las observaciones que se les habían realizado a sus cartas descriptivas conformaran una y esa fuera su guía para impartir el curso de servicio. El siguiente paso fue que esas mismas parejas participaran durante el desarrollo del curso cuando la coordinadora o yo lo impartíamos, esto con la finalidad de que detectaran las posibles situaciones a las cuales se podían enfrentar y cómo podían solucionarlas,

asimismo para apoyarlos y retroalimentarlos en su desempeño el cual en cierta forma había mejorado en cuanto al manejo de grupo, ya que habían estado participando en el curso de inducción a la empresa.

Después de unas semanas siguieron trabajando por parejas, logrando impartir todo el contenido del curso. Sin embargo seguimos monitoreándolos y al finalizar cada evento leíamos las evaluaciones de reacción que los participantes realizaban con respecto al curso y su desempeño como instructor, identificando así sus áreas de oportunidad y proponiendo acciones de mejora.

En un principio los comentarios no eran del todo positivos, pero con la práctica fueron mejorando sobre todo en habilidades como: escucha, manejo e integración del grupo, exposición clara y lógica del contenido, uso del material didáctico, síntesis y conclusiones, manejo del espacio del aula, entre otras.

Con este evento de capacitación no sólo se logró el desarrollo de habilidades, sino también que pusieran en práctica los conocimientos adquiridos en su experiencia como animadores, ya que quién más que ellos para explicar al personal cómo prevenir y en su caso solucionar las quejas de los clientes. De igual forma se involucraron en la parte de coordinar y ejecutar un evento de capacitación, al tener que acondicionar el espacio, contar con su material didáctico, programar los grupos, hacerles la invitación y dar seguimiento.

➤ **Cursos externos:**

Respecto a este punto consideramos necesario que los instructores recibieran capacitación externa, por lo cual se analizaron y seleccionaron de una variedad de proveedores dos cursos externos, con la finalidad de complementar lo que hasta este momento había realizado la coordinación de capacitación, fue así como se impartieron:

Curso de: Valores y talento humano

El objetivo de este curso en la formación de los instructores internos de Kidzania fue que los participantes reconocieran e identificaran sus valores en congruencia

con la empresa y adquirieran un sentido de responsabilidad, compromiso e involucramiento en la competitividad empresarial a partir del desarrollo de su talento personal y laboral.

Se les sensibilizó en el trato humano, con la finalidad de que éstos ofrecieran una mejor atención y servicio de excelencia a los clientes internos y externos de Kidzania.

Curso de: Creatividad

El curso de creatividad estuvo enfocado a la solución creativa de problemas, con el fin de manejar, responder y solucionar las diversas quejas y problemas que surgen en la atención de los clientes internos y externos de Kidzania.

➤ **Evaluación de Seguimiento**

Después de un período aproximado de tres meses, la coordinación aplicó a cada uno de los animadores un pequeño cuestionario para evaluar el desempeño de los instructores, con la finalidad de identificar sus áreas de mejora y oportunidad.

Los comentarios obtenidos del cuestionario que se consideraron como área de oportunidad en general fueron:

- Mejorar su asertividad
- Manejo del estrés
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Integración con los animadores
- Mejorar su comunicación verbal y no verbal

Con esta información la coordinación de capacitación en conjunto con los instructores, propusieron algunas acciones. Sin embargo, muchas de ellas por

cambios de personal en el puesto de gerente de recursos humanos y coordinador de capacitación, ya no pudieron realizarse.

3.3 Valoración crítica

Después de haber realizado la descripción de las actividades desarrolladas como analista de capacitación dentro de la empresa Kidzania, para formar a sus instructores internos y tomando en cuenta el sustento teórico desarrollado para la presente experiencia profesional, asimismo la formación recibida durante la licenciatura y la experiencia laboral adquirida hasta este momento; a continuación puntualizaré en aquellos aspectos que son un área de oportunidad a mejorar dentro del proceso de capacitación brindado a los instructores, así como los aciertos que tuvo su implementación.

Sin lugar a dudas el gran acierto que tuvo Kidzania como empresa en expansión, fue tomar la decisión de contar y formar a su personal interno como instructor, reconociendo así el conocimiento y potencial de su personal. Esto permitió contar con un grupo de personas dedicadas especialmente a capacitar al personal operativo en aquellas funciones necesarias para desempeñarse en sus puestos, logrando así mejorar el servicio al cliente y hacer de la estancia de los niños un lugar más agradable. Asimismo la creación de un nuevo puesto fue un factor motivante para el personal que llevaba tiempo colaborando con la empresa, ya que esto representó una oportunidad para compartir su experiencia adquirida, ocupar otra posición y tener un mejor ingreso económico.

Sin embargo, enfocándonos a las actividades desarrolladas dentro del área de capacitación y su participación en el proceso de formación de los instructores existen acciones con áreas de oportunidad que pueden mejorarse.

Respecto a la colaboración de la coordinación de capacitación en el proceso de selección, el acierto que se tuvo fue haber propuesto la realización de una simulación para verificar y evaluar que los candidatos cumplieran con los conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarias para cumplir o

acercarse al perfil esperado de un instructor. Sin embargo, es necesario mejorar el instrumento con el cual se evalúa la exposición del instructor, si bien el formato comprende las áreas básicas que se deben observar durante la exposición del candidato falta que el instrumento contenga reactivos más precisos, es decir, que señale exactamente aquellas conductas, habilidades o características que se espera el instructor evidencie durante la simulación. Su mejora facilitará que el grupo evaluador, dirija su atención a los aspectos más relevantes de la exposición identificando la presencia o ausencia de una serie de características y atributos relevantes en la simulación y que son indispensables para desempeñar las funciones del puesto; de esta forma también se facilitará la selección de los candidatos, logrando así contar con las personas más idóneas para desempeñarse como instructores internos.

Como integrantes de la coordinación de capacitación y responsables entre otras funciones del diseño e implementación de los programas de capacitación en la empresa y haciendo referencia a lo desarrollado para brindar los conocimientos básicos a los instructores internos de Kidzania, el trabajo realizado fue un buen intento ya que a través del curso implementado “Formación de Instructores” se brindó a los participantes un panorama introductorio a la capacitación y a la importancia de su puesto y funciones. Asimismo conocieron conceptos como enseñanza, instructor, evaluación, identificaron técnicas que les servirían como ayuda para facilitar el aprendizaje, la importancia de planear una sesión o evento de capacitación y a hacer uso de la carta descriptiva o guía didáctica.

A través del curso reconocieron todos estos elementos que les servirían para desempeñar sus nuevas funciones, comprendieron la importancia de ir trabajando sobre la marcha en la estandarización del proceso de capacitación en los establecimientos para mejorar así el servicio en la empresa, y sobre todo el gran reto y responsabilidad que estaban asumiendo al enseñar, motivar y trabajar con los animadores que tendrían a su cargo, ya que exigía de ellos poner en práctica lo aprendido en el curso. Sin embargo, es importante

reconocer que en la implementación de este curso no se dio el tiempo suficiente para poner en práctica ni profundizar como es necesario en los contenidos, esto debido a la premura con la que fue creado este puesto y la necesidad para la empresa de que los instructores estuvieran en la operación con el personal de Tokio.

Podría decir que finalmente el curso fue una acción reactiva por parte de la coordinación de capacitación, ya que consideramos debían tener al menos noción y elementos que les ayudaran a desempeñarse formalmente como instructores y sobre la marcha profundizar y practicar en aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el puesto. De ahí que se incluyó a los instructores internos como apoyo para la impartición del curso de inducción a la empresa y se les responsabilizó de implementar el curso de excelencia en el servicio, su participación en estos eventos les permitió poner en práctica la información adquirida y a nosotros como responsables de la coordinación de capacitación trabajar con ellos de una forma más personalizada, apoyándolos y profundizando en lo que realmente cada uno necesitaba.

Haciendo referencia a este evento de capacitación, existen muchas áreas por mejorar, lo más evidente e importante es señalar que no es suficiente un curso para desarrollar las competencias de las personas, para lograrlo es necesario como ya se mencionó en el sustento teórico *diseñar e implementar programas de capacitación* que fomenten en los colaboradores las habilidades, conocimientos y actitudes que necesitan para ejecutar sus labores.

Por lo tanto es necesario que las personas responsables de la coordinación de capacitación impulsen acciones que permitan mejorar las competencias de los instructores internos a través de un programa estructurado que les brinde la información necesaria para que se desempeñen mejor, además de impulsar planes de desarrollo que les permitan aprender y adquirir nuevas habilidades, conocimientos y actitudes para ocupar otros puestos en el futuro.

Como valoración general, el colaborar en Kidzania fue una experiencia muy importante, debido a que pude poner en práctica los conocimientos que estaba adquiriendo en la carrera y tuve la posibilidad de adquirir experiencia profesional, así como identificar el ámbito en el que me gustaría desempeñarme como pedagoga. Asimismo, fue fundamental el haber colaborado como animadora por más de un año, ya que me permitió conocer a fondo la operación y cuando colaboré en la coordinación de capacitación estos conocimientos fueron muy importantes para hacer propuestas que permitieran mejorar los procesos de capacitación, en colaboración con toda la experiencia que también los instructores internos tenían. Sin embargo, esto no hubiera sido posible sin el trabajo en conjunto que realicé con la primera coordinadora de capacitación quien siempre estuvo en la disposición de emprender acciones para mejorar e impulsar la capacitación en esta empresa, y de compartir conmigo toda su experiencia.

También hoy día, la experiencia me ha hecho comprender que es necesario que las personas a cargo de la dirección en Kidzania y las que conforman el área de recursos humanos, específicamente la coordinación de capacitación trabajen de la mano. Es importante que la Dirección reconozca la importancia de la capacitación y sobre todo que estas acciones que se desarrollen, se orienten y alineen al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Evitando así el desarrollo de programas de capacitación reactivos, emergentes, carentes de dirección o sólo por cumplir con un requisito. Además es necesario impulsar el desarrollo del personal a través de planes de vida y carrera, convenios con escuelas, implementar programas de incentivos para lograr lo más importante: “el desarrollo personal, profesional y laboral de las personas que colaboran con la empresa”

Considero que aún falta que esta empresa reconozca el valor de la capacitación, comprenda y analice su importancia, así como los beneficios que obtendría si invierte y aumenta el presupuesto para ésta, ya que hoy día es muy difícil que sus colaboradores obtengan capacitación, lo único que se les

brinda es la capacitación en el puesto de trabajo, inducción a la empresa, el curso de excelencia en el servicio que desarrollamos con mi primera coordinadora y uno de trabajo en equipo que desarrollé después de su salida, con el fin de dar continuidad a lo que se había planeado. Es una empresa que está en expansión, cuenta con gente joven y entusiasta que ve en Kidzania México una oportunidad para desarrollarse y que podría serlo, como empresa mexicana tiene un gran reto, cuenta con los medios y el capital humano, sólo tiene que invertir en su formación, para seguir siendo un modelo para sus franquicias y ofrecer un servicio de calidad a sus visitantes con los cuales también tiene un gran compromiso educativo.

A continuación se propone un programa de capacitación para los instructores internos, con contenidos que considero básicos y fundamentales para iniciar su formación, como mencioné no es suficiente un curso para proporcionar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias; sino que debe conformarse todo un plan para que ellos puedan desarrollar sus competencias y aspirar u ocupar otras posiciones dentro de la empresa. Sin embargo, para el desarrollo de esta propuesta sólo me enfocaré a la etapa inicial de este proceso de formación, además de sugerir algunas acciones para mejorar su proceso de selección.

CAPÍTULO IV PROPUESTA

El éxito y desarrollo de una empresa, organización o institución, debido al ritmo de cambio que impera a nivel mundial, está determinado por la constante formación de las personas que la integran. Hoy día la capacitación y desarrollo del recurso humano debe estar orientado a generar cambios en los conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades del hombre para elevar la efectividad de su trabajo y la eficacia en la organización.

La capacitación es una estrategia, es una forma de impulsar, valorar y engrandecer a la empresa inmersa en entornos altamente competitivos e inciertos. El conocimiento debe administrarse cuidadosamente e ingeniosamente para hacer competente al recurso humano.

Bajo este contexto y específicamente el de Kidzania se hace necesario definir una estrategia que permita a la empresa:

- Seleccionar y contar con el personal adecuado para ocupar el puesto de instructor interno.
- Brindar la capacitación necesaria y específica a los instructores internos para que desempeñen adecuadamente sus funciones, a través de la implementación de un programa de capacitación.
- Evaluar y dar el seguimiento correspondiente al desempeño de los instructores internos para formarlos permanentemente de acuerdo al perfil establecido.

A continuación se enuncian las acciones que conforman la estrategia a seguir para la selección y formación del instructor interno en Kidzania, con la finalidad de hacer mejoras al proceso que actualmente se realiza, el cual como ya se mencionó anteriormente consiste en:

1. Seleccionar a los instructores a través del siguiente proceso: Aplicación de pruebas (Therman y Cleaver), entrevista y evaluación práctica.

2. Curso Formación de Instructores

Las acciones que se proponen para mejorar este proceso son las siguientes:

Primero: Definir lineamientos de acceso al proceso de selección

Con la finalidad de contar con las personas adecuadas a ocupar el puesto de instructor y dar objetividad al proceso de selección, es necesario que el personal que esté interesado en desempeñarse como instructor interno o bien sea propuesto por su coordinador o gerente por su notable desempeño como animador, cumpla con ciertos requisitos. Por lo tanto se considera importante establecer algunos lineamientos, que sirvan como filtro para identificar a los candidatos más idóneos.

De acuerdo a los procedimientos y reglamentos internos de la empresa se puede determinar como **lineamientos de selección** para el puesto de instructor los siguientes:

- El candidato a ocupar el puesto de instructor interno, deberá tener experiencia mínima de un año como animador.
- Ser estudiante de nivel bachillerato o licenciatura.
- Haber acreditado las evaluaciones de los establecimientos, en los cuales fungió como animador con una calificación mínima de 85%
- No tener faltas injustificadas.
- No contar con amonestaciones o cartas administrativas.

Segundo: Evaluación y selección de candidatos

Si los candidatos cumplen con los requisitos mínimos anteriormente mencionados, podrán someterse al proceso de evaluación el cual estará conformado por tres momentos:

- **Entrevista con el gerente del área y con el coordinador de reclutamiento y selección.** Éste último deberá desarrollar un guión de entrevista el cual permita identificar el grado de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñarse como instructor, con la finalidad de tener a los candidatos con el perfil más cercano al establecido para el puesto, como se mencionó anteriormente, es importante que los candidatos conozcan la operación y cuenten con habilidades como: facilidad para expresarse y relacionarse con las personas, capacidad histriónica y de escucha, tolerancia, actitud de servicio, entusiasta, entre otras.
- **Aplicación de examen de conocimientos.** Respecto a este punto es conveniente, diseñar un instrumento de evaluación con reactivos que consideren los siguientes aspectos teóricos de su área de trabajo:
 - Ⓢ Reglas básicas de seguridad en los establecimientos.
 - Ⓢ Principales elementos de una dinámica.
 - Ⓢ Manejo del sistema Kidz-up (control y reporte de afluencia en los establecimientos).
 - Ⓢ Reglas de Servicio de Kidzania.
 - Ⓢ Uso de chek-list en los establecimientos.
 - Ⓢ Horarios, precios y servicios.
 - Ⓢ Visión, misión y valores de Kidzania.

Lo anterior con la finalidad de corroborar que el candidato a ocupar el puesto de instructor, conoce los principales procedimientos operativos e información general de Kidzania lo cual ayuda a brindar respuestas oportunas a los clientes internos y externos, mejorando así la calidad del servicio. La calificación mínima de esta prueba debe ser de 85%

- **Evaluación práctica.**

Los candidatos deberán someterse a un examen práctico, es decir, desarrollarán frente a un grupo la **dinámica** de algún establecimiento, la cual será asignada con dos días de anticipación para que el candidato tenga la oportunidad de preparar el material didáctico a emplear durante su exposición. La realización de esta simulación se considera como la más idónea para determinar si una persona tiene la capacidad de desempeñarse como instructor, porque permite evaluar habilidades como: manejo de grupo, exposición del contenido, elaboración de material didáctico, expresión verbal y no verbal, entre otras. Para la evaluación de este ejercicio de simulación se propone el uso de una **lista de verificación**, ya que éstas son el instrumento más adecuado para la evaluación de la ejecución del candidato, ya que contiene las características o habilidades que se esperan el candidato ejecute durante la simulación.³⁵

Tercero: Diseño e Implementación del programa de Formación de Instructores

Una vez seleccionados los candidatos al puesto de instructor, éstos deberán de asistir y aprobar el programa de capacitación el cual estará integrado por módulos con temas específicos para que los instructores de Kidzania se desempeñen de forma adecuada según sus funciones.

- Es importante considerar que una vez desarrollado este programa, deberá impartirse a los instructores internos actualmente activos, con la finalidad de que todos cuenten con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias.
- Para los instructores que puedan ir ocupando las vacantes generadas, será necesario programar y realizar sesiones de trabajo, en las cuales se les transmita este contenido.

³⁵ Ver Anexo II

A continuación se presenta el programa de capacitación para los instructores internos de Kidzania, especificando su objetivo y contenido.

Programa de Capacitación para los Instructores Internos de Kidzania

Introducción

Los resultados que obtienen las empresas dependen cada vez más de sus colaboradores, la posibilidad de diferenciarse de otra organización radica en su gente. La generación de conocimiento y aprendizaje de las organizaciones se logra a través de las personas, las cuales son y serán la fuente de riqueza para éstas. Por lo tanto es indispensable que las empresas, organizaciones, instituciones, conciban a la capacitación del personal como una estrategia, una forma de impulsar, valorar y engrandecer a la empresa inmersa en entornos altamente competitivos e inciertos.

La capacitación es una forma efectiva de elevar la productividad, el hecho de contar con personas capacitadas en sus puestos es una buena inversión porque sabrán hacer bien sus funciones. Por ello es necesario planear, diseñar y ejecutar programas o eventos de capacitación que no sólo cubran de manera circunstancial o reactiva las necesidades formativas, sino que estén dirigidos a la formación y actualización permanente del personal.

Justificación

Kidzania: La Ciudad de los niños, actualmente es una empresa en expansión a nivel mundial enfocada a brindar entretenimiento infantil. Ante esta situación se hace indispensable contar con personal que desempeñe correctamente sus funciones, brinde un servicio de calidad y sea modelo a seguir para las franquicias.

Es así como, la responsabilidad del instructor interno va más allá del aula, su labor no sólo se limita a transmitir conocimientos sino a generar aprendizajes. Para lograrlo es indispensable formarlo para que adquiera, desarrolle y fortalezca

sus conocimientos, habilidades y actitudes para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje en la empresa, a través de su labor como instructor interno

Los instructores internos hoy día son un recurso muy importante para Kidzania, ya que debido a su experiencia, conocimiento en la forma de realizar las tareas, los detalles de la operación, ayudan a multiplicar el efecto de aprendizaje en la empresa y a mejorar el desempeño de los colaboradores.

Tomando en cuenta lo anterior, el presente programa de capacitación estará dirigido a los instructores internos de Kidzania, considerando que éstos atienden las necesidades de capacitación del personal operativo y al mismo tiempo reciben y solucionan las posibles dudas y quejas de los clientes externos, es importante proporcionarles información y desarrollar habilidades específicas que les ayuden a transmitir de forma más clara y eficiente toda la experiencia y conocimientos que poseen y al mismo tiempo a través de su labor contribuyan a mejorar la calidad del servicio que ofrece la empresa.

Objetivo General

Desarrollar en el instructor interno de Kidzania, los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias que le permitan desempeñar de manera eficiente las funciones de su puesto, a fin de fortalecer la calidad en el servicio que ofrece la empresa.

Objetivos Específicos

Los participantes:

- Analizarán los elementos del proceso de capacitación y la importancia de la misma.
- Identificarán y analizarán los conceptos, medios y técnicas requeridas para impartir cursos de capacitación.

- Incrementarán su habilidad de escucha, comprensión y comunicación para la conducción eficaz de grupos.
- Manejarán adecuadamente situaciones de conflicto, con la finalidad de evitar quejas.
- Comprenderán la importancia de brindar un servicio de calidad a los clientes externos e internos.

Características de los Participantes

El curso está dirigido a los empleados que por su desempeño, experiencia, conocimientos y habilidades fueron responsabilizados de llevar a cabo actividades de instrucción para el personal operativo de la empresa Kidzania.

Colaboradores que fortalecerán sus habilidades para incrementar el nivel de aprendizaje de los empleados de la empresa, hacer más rentable los procesos de aprendizaje y desarrollo interno.

Contenido

Módulo 1. El Instructor de Kidzania y la Capacitación

Objetivo General: Los participantes conducirán de manera efectiva el proceso de enseñanza-aprendizaje, mediante el conocimiento de técnicas de instrucción y habilidades que les permitan el manejo eficaz de grupos. Asimismo identificarán los elementos básicos dentro del proceso de capacitación para mejorar el desempeño en Kidzania.

Duración: 15hrs.

Temario:

1. Importancia del Instructor Interno para Kidzania.

- 1.1. ¿Qué es un Instructor Interno?
- 1.2. ¿Qué es la capacitación?
- 1.3. ¿Cómo aprenden las personas?

2. Los Participantes en la Capacitación

- 2.1 El adulto como participante.
- 2.2 La resistencia en el aprendizaje.
- 2.3 Recomendaciones para la instrucción de adultos.
- 2.4 Los grupos en la capacitación/Tipologías
- 2.5 Manejo de grupos difíciles.

3. Elementos a considerar en un evento de capacitación

- 3.1 Elaboración de objetivos.
- 3.2 Uso y elementos de la guía didáctica.
- 3.3 Selección del contenido.
- 3.4 Técnicas de enseñanza-aprendizaje.
- 3.5 Técnicas grupales.
- 3.4 Materiales de Apoyo.

4. Evaluación de la capacitación

- 4.1 Concepto
- 4.2 Momentos de la evaluación
- 4.3 Elaboración de pruebas y tipos de reactivos.

5. Consideraciones finales para el Instructor

- 5.1 Preparación del ambiente físico.
- 5.2 La voz como recurso vital del instructor.
- 5.3 Comportamiento
- 5.4 Vestimenta

CARTA DESCRIPTIVA DEL MÓDULO 1: El Instructor de Kidzania y la Capacitación.

Objetivo Particular: Los participantes conducirán de manera efectiva el proceso de enseñanza-aprendizaje, mediante el conocimiento de técnicas de instrucción y habilidades que les permitan el manejo eficaz de grupos. Asimismo identificarán los elementos básicos dentro del proceso de capacitación para mejorar el desempeño de Kidzania.

TEMA	OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDO	TÉCNICA	ACTIVIDADES	MATERIAL DIDÁCTICO	T.E.	T.A.
Presentación del Programa	El participante conocerá el contenido del módulo y la importancia del mismo.	Bienvenida Presentación del objetivo y contenidos Presentación del Instructor	Expositiva		Proyector	15"	0:15
Presentación del grupo	Promover el conocimiento grupal, creando así un ambiente de confianza. Obtener un sondeo de las principales expectativas hacia el evento.	Presentación del grupo. Expectativas del evento. Establecimiento de acuerdos.	Expositiva Interrogativa	"El libro de mi vida"	Etiquetas/Plumones/ Cuestionario/ Hoja Rotafolio	45"	1:0
1. Importancia del Instructor Interno para Kidzania	Reconocer la importancia del instructor interno en el proceso de capacitación para la concreción del aprendizaje. Definir Instructor-Capacitación-Aprendizaje para una mayor comprensión del contenido.	1.1. ¿Qué es un Instructor Interno? 1.2. ¿Qué es la capacitación? 1.3. ¿Cómo aprenden las personas?	Lluvia de ideas Expositiva Interrogativa	Construyendo mi concepto.	Proyector/Presentación en PowerPoint/ Manual/ Papel Kraft/Plumones/ Crayolas/ Test Impreso	45"	1:45
				Estableciendo los beneficios.		35"	2:20
				¿Cuál es tu canal favorito? ¿Ellos aprenden así?		45"	3:5
2. Los participantes en la capacitación	Identificar las características de los adultos, así como sus motivaciones frente al proceso de E-A. Analizar las tipologías de participantes durante la capacitación reflexionando sobre algunas condiciones importantes en el manejo de grupos.	2.1 El adulto como participante. 2.2 La resistencia en el aprendizaje. 2.3 Recomendaciones para la instrucción de adultos. 2.4 Los grupos en la capacitación/Tipologías 2.5 Manejo de grupos difíciles.	Expositiva Rol Playing Estudio de caso	Auxilio qué hago...	Presentación/ Tarjetas con Situaciones/ Pelota	40"	3:45
				Yo resistiré así		25"	4:10
				Síganme todos		15"	4:25
				Solución creativa de un problema.		30"	4:55
						45"	5:40

3. Elementos a considerar en un evento de capacitación	Elaborar una guía didáctica, identificando sus elementos, uso y funcionalidad en la actividad del instructor.	3.1 Uso y elementos de la guía didáctica.	Expositiva Corrillos Demostrativa	Planeando mi sesión. Respondiendo mis preguntas. Estableciendo estándares	Presentación en PowerPoint/ Formato de Guía Didáctica/Hoja de colores/ Plumones	40"	6:20
		3.2 Elaboración de objetivos				60"	7:20
		3.3 Selección del contenido.				30"	7:50
		3.4 Técnicas de enseñanza-aprendizaje.				40"	8:30
		3.5 Técnicas grupales.				20"	8:50
		3.4 Materiales de Apoyo.				105"	10:35
4. Evaluación de la capacitación	Valorar la importancia de la evaluación, identificando sus momentos. Elaborar pruebas objetivas para la comprobación del aprendizaje.	4.1 Concepto	Expositiva Interrogativa Corrillos	¿Cómo evalúo en? Estableciendo mis reactivos	Presentación/Manual/Hojas/lápices	20"	10:55
		4.2 Momentos de la evaluación				30"	11:25
		4.3 Elaboración de pruebas y tipos de reactivos.				90"	12:55
5. Consideraciones finales para el Instructor	Comprender la importancia e influencia que tiene el ambiente físico en los participantes durante el evento de capacitación, así como la presencia y comportamiento del instructor.	5.1 Preparación del ambiente físico.	Expositiva Interrogativa Lluvia de ideas	Recordando situaciones. Reafirmando mi concepto. Mi compromiso contigo...	Presentación/Manual/Papel Kraft/Plumones/Hojas Rotafolio	25"	13:20
		5.2 La voz como recurso vital del instructor.				20"	13:40
		5.3 Comportamiento del instructor.				20"	14:0
		5.4 Vestimenta				60"	15:0

Módulo 2. La Comunicación Verbal y No Verbal en la Capacitación.

Objetivo General: Los participantes reconocerán los elementos que enmarcan una comunicación efectiva, valorando la importancia del lenguaje verbal y no verbal. Asimismo identificarán técnicas de lenguaje no verbal para su utilización en el manejo eficaz de un grupo durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Duración: 8hrs

Temario:

1. ¿Qué es la comunicación?

- 1.1 Definición
- 1.2 Importancia
- 1.3 El proceso de la comunicación

2. Tipos de Comunicación

- 2.1 Comunicación Verbal
- 2.2 Comunicación no verbal
- 2.3 Barreras que impiden o limitan la comunicación
- 2.4 Los favorecedores de la comunicación

3. Estrategias no verbales para la enseñanza

- 3.1 ¿Qué es una estrategia no verbal?
- 3.2 Importancia de las estrategias no verbales
- 3.3 Estrategias para el manejo eficaz de un grupo
 - Congelar el movimiento del cuerpo
 - Levantar la voz – bajar la voz
 - Oraciones Incompletas
 - Levantar la mano o responder
 - Instrucciones de Salida o Empalme
 - Los veinte segundos más importantes (VESMI)
 - Mini VESMI

CARTA DESCRIPTIVA DEL MÓDULO 2: La Comunicación Verbal y No Verbal en la Capacitación

Objetivo Particular: Los participantes analizarán los elementos que enmarcan una comunicación efectiva, valorando la importancia del lenguaje verbal y no verbal. Asimismo examinarán técnicas de lenguaje no verbal para su utilización en el manejo eficaz de un grupo durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

TEMA	OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDO	TÉCNICA	ACTIVIDADES	MATERIAL DIDÁCTICO	T.E	T.A
Presentación del curso	El participante conocerá el contenido del módulo y la importancia del mismo.	Bienvenida Presentación del objetivo y contenidos Presentación del Instructor	Expositiva		Proyector	15"	0:15
Presentación del grupo	Promover el conocimiento grupal, creando así un ambiente de confianza. Obtener un sondeo de las principales expectativas hacia el evento.	Presentación del grupo. Expectativas del evento. Establecimiento de acuerdos.	Expositiva Interrogativa	Presentación engañosa	Etiquetas/Plumones/Hojas de Colores/ Hoja Rotafolio/Plumones	30"	0:45
1. ¿Qué es la comunicación?	Comprender la importancia de la comunicación como un proceso que implica una acción recíproca.	1.1 Definición	Expositiva/ Lluvia de ideas	Las estatuas Teléfono descompuesto Comunicación en uno y doble sentido.	Tarjeta con mensaje/Presentación/Manual/ Hojas Rotafolio/Hojas de trabajo/Plumones	30"	1:15
		1.2 Importancia				40"	1:55
		1.3 El proceso de la comunicación				90"	3:25
2. Tipos de Comunicación	Reconocer la importancia de la comunicación, su impacto y los elementos que impiden o favorecen la correcta transmisión de mensajes.	2.1 Comunicación Verbal	Expositiva Interrogativa Corrillos	Mitad adentro, mitad afuera La mímica Yo lo miro así... El cartero	Presentación/ Objeto para descripción/ Sobres/Mensajes	45"	4:10
		2.2 Comunicación no verbal				50"	5:0
		2.3 Barreras que impiden o limitan la comunicación				30"	5:30
		2.4 Los favorecedores de la comunicación				30"	6:0
3. Estrategias no verbales para la enseñanza	Identificar técnicas no verbales para un mejor manejo de grupo durante un evento de capacitación, analizando los beneficios de su aplicación.	3.1 ¿Qué es una estrategia no verbal? 3.2 Importancia de las estrategias no verbales 3.3 Estrategias para el manejo eficaz de un grupo ·Congelar el movimiento del cuerpo ·Levantar la voz – bajar la voz ·Oraciones Incompletas ·Levantar la mano o responder ·Instrucciones de Salida o Empalme ·Los veinte segundos más importantes (VESMI) ·Mini VESMI	Expositiva Demostrativa Lluvia de ideas Role playing	Estableciendo mis frases. Contemos un cuento. Tu reto es...	Presentación/Manual/Hojas de colores/Tarjetas con retos/ Formato de Dinámica	120"	8:0

Módulo 3. Asertividad

Objetivo General: Los participantes practicarán técnicas verbales asertivas que resaltan la importancia de expresarse con tacto y seguridad, identificando los efectos de la agresividad, la pasividad y la timidez.

Duración: 12hrs.

Temario:

1. ¿Qué es la asertividad?
2. Tipos de Conducta
3. Autoconocimiento y Autocontrol
4. La escucha
5. Lenguaje Corporal
6. Solución de Conflictos

CARTA DESCRIPTIVA DEL MÓDULO 3: Asertividad

Objetivo Particular:

Los participantes valorarán la asertividad como una habilidad para lograr una comunicación más eficiente, resaltando la importancia de expresarse con tacto y seguridad en situaciones de conflicto.

TEMA	OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICA	ACTIVIDAD	MATERIAL DIDÁCTICO	T.E.	T.A
Presentación del curso	Conocer el contenido del módulo y la importancia del mismo.	Expositiva	Bienvenida Presentación del objetivo y contenidos Presentación del Instructor	Proyector	15"	0:15
Presentación del grupo	Promover el conocimiento grupal, creando así un ambiente de confianza. Obtener un sondeo de las principales expectativas hacia el evento.	Expositiva Interrogativa	Por cualidades Expectativas del evento. Establecimiento de acuerdos.	Etiquetas/Plumones/ Hojas de colores/ Hoja Rotafolio	45"	1:0
1. ¿Qué es la asertividad?	Identificar el concepto de asertividad, así como su importancia para lograr una comunicación eficaz.	Interrogativa Lluvia de ideas Expositiva	Rally: ¿Qué es la asertividad? ¿Qué tan asertivo soy? Resaltando tu cualidad	Presentación en PowerPoint/ Tarjetas con preguntas/Test/Hojas de colores/Plumones	120"	3:0
2.Tipos de Conducta	Distinguir una conducta asertiva de una pasiva o agresiva, analizando sus efectos.	Expositiva Corrillos Estudio de Caso	Sumisión/Asertividad/Agresividad Derechos Asertivos	Presentación/Hojas Rotafolio/Tarjetas con casos/Plumones/Hoja con Derechos	110"	4:50
3.Autoconocimiento y Autocontrol	Analizar el comportamiento que como personas podemos presentar ante situaciones que nos causan conflicto.	Expositiva Análisis de Caso Debate	El semáforo Elección del Comportamiento adecuado. Los derechos básicos de cada uno.	Círculos con los colores del semáforo/ Hoja de Trabajo/Presentación	110"	6:40
4.La escucha	Reconocer la importancia de escuchar activamente las necesidades de los demás, evitando situaciones de conflicto.	Interrogativa Expositiva	¿Sabemos escuchar? Un día de Campo Ni sí, ni no Preste Atención	Presentación/Test	110"	8:30
5.Expresión Verbal y Lenguaje Corporal	Comprender la importancia e impacto del lenguaje verbal y corporal durante el proceso de comunicación.	Expositiva Corrillos	No veo, no escucho, no hablo Caras y gestos Gracias y que más....	Estambre/Sillas/ Situaciones/Dulces	90"	10:0
6.Solución de Conflictos	Seleccionar la mejor forma de dar solución a situaciones de conflicto, haciendo uso de la asertividad.	Expositiva Interrogativa Estudio de Caso	Escalada Enfrente el problema, no a la persona Órdenes y peticiones asertivas	Hojas/Lápices/ Casos/ Tarjetas con indicaciones agresivas	120"	12:0

”

Módulo 4. Calidad en el Servicio y Manejo de Conflictos con el Cliente

Objetivo General: Los participantes analizarán los componentes que constituyen la calidad en el servicio e identificarán los elementos básicos para el manejo de conflictos con clientes difíciles, con el fin de enfrentarlos de una manera positiva, cuidando su imagen personal así como la de Kidzania.

Temario:

1. ¿Qué es el Servicio?

- Características del Servicio
- Elementos del Servicio de Calidad
- Actitud de Servicio

2. La importancia del Cliente

- Cliente interno y externo
- Tipología del Cliente
- Capacidad de respuesta con especialización, sencillez y creatividad.
- Técnicas para estandarizar y monitorear el servicio.

3. Manejo de Conflictos con el Cliente

- El conflicto y sus consecuencias.
- Dimensiones del conflicto con un cliente
- Estilos personales del manejo de conflictos
- Habilidades y técnicas para la negociación con clientes

NOTA: Este curso se impartirá por un instructor externo, ya que el contenido necesita de una persona experta en la temática y en el uso y demostración de técnicas para el manejo de conflictos. Revisando la oferta de cursos respecto a esta temática, aproximadamente su duración es de **8hrs.**, con un costo aproximado de **\$3,000.00 por persona.**

Metodología

El contenido de cada módulo se desarrollará de forma presencial, haciendo uso de técnicas de enseñanza que permitan el trabajo en equipo, la participación, análisis y reflexión acerca de los contenidos por parte de los participantes, así como la concreción del aprendizaje. El aprendizaje se propiciará mediante la exposición y regulación de actividades por parte del coordinador o analista de capacitación. Entre las técnicas de enseñanza a implementar se encuentran la lluvia de ideas, estudio de casos, dramatizaciones, corrillos y debates.

Perfil del Facilitador

El contenido del programa será impartido por el responsable de la coordinación de capacitación o el analista, personas con formación pedagógica y experiencia suficiente para transmitir el contenido de cada módulo.

Duración

El tiempo total del programa es de 43 horas y podrá cursarse en 4 semanas, es decir, uno por semana. Con la finalidad de no afectar la operación de los establecimientos.

Sede

Sala de capacitación de la empresa.

Cuarto: Evaluación y seguimiento del programa

Para poder concluir el programa es necesario considerar los siguientes criterios de evaluación por cada módulo:

- **30% Asistencia**
- **50% participación**
- **20% evaluación final**

Los participantes deberán acreditar cada módulo mínimo con 80% de calificación, la evaluación final consistirá en una prueba de 10 reactivos por módulo. Todo se promediará, sin embargo tiene mayor peso la participación ya que todas las actividades a realizar durante el desarrollo de cada módulo están diseñadas para que los participantes lleven a la práctica lo expuesto.

Seguimiento del programa

Para evaluar la efectividad del programa se proponen las siguientes acciones:

- **Para los instructores** que asistan y aprueben el programa de capacitación y estén ocupando el puesto, deberán ser evaluados bimestralmente en cuanto a sus conocimientos, habilidades y actitudes. Por lo que es recomendable diseñar los instrumentos necesarios para evaluar su desempeño, ya que esto permitirá contar con la información necesaria para seguir capacitándolos, desarrollar sus competencias y que cuenten con la oportunidad a futuro de ocupar otros puestos dentro de la empresa.
- Aplicar un cuestionario a los animadores en donde se puedan obtener como resultados aquellos aspectos o áreas que consideren debe mejorar su instructor (conocimientos, habilidades y actitudes). A su vez se propone evaluar a los animadores para detectar posibles áreas de oportunidad y determinar si es por desconocimiento en el qué y cómo debe de desempeñarse (el instructor es el

responsable de transmitir esta información) para proponer un plan de trabajo con los instructores que satisfaga las posibles necesidades de su personal a cargo.

Es importante considerar el realizar un comparativo entre el antes y después y contar con un registro de los resultados obtenidos en cada evaluación, para seguir retroalimentando el sistema.

CONCLUSIONES

Para concluir la exposición de esta experiencia profesional me gustaría reflexionar sobre la importancia e interrelación de algunos conceptos mencionados durante el presente trabajo, con la finalidad de reconocer la intervención del pedagogo en el ámbito empresarial en donde por adelantado puedo decir tenemos una gran posibilidad de actuar y posicionarnos como estrategas, para impulsar y promover a nuestro objeto de estudio: “la educación”

Por lo tanto es importante primero reconocer como pedagogos que nuestro objeto de estudio la “educación” no sólo ocurre en la escuela sino tiene lugar en los más diversos ámbitos, visión que nos permitirá actuar en lugares o situaciones donde no imaginábamos. Esta concepción amplía nuestro campo laboral, de actuación y a su vez el compromiso con nuestra sociedad, ya que como profesionales de la educación tenemos un gran reto: solucionar los problemas educativos de las instituciones donde nos desempeñemos. Tarea nada fácil si consideramos que es a través de la educación que el hombre adquiere y transmite su cultura, se desarrolla, transforma, humaniza y exterioriza su potencial.

Sin embargo, considero que durante la carrera se nos brindan los conocimientos necesarios para intervenir activamente en diversos escenarios, en donde el pedagogo tiene suma importancia y puede encarar las demandas que nos exigen, ya que asignaturas como laboratorio de didáctica, prácticas escolares, psicología de la educación, psicotécnica pedagógica, organización educativa, técnicas de la educación extraescolar, teoría pedagógica, didáctica y práctica de la especialidad entre otras nos

brindan los conocimientos necesarios y desarrollan las habilidades básicas para identificar y resolver necesidades educativas a través del análisis, diseño, implementación y evaluación de programas que respondan al ámbito en el que se desempeñe el pedagogo.

La empresa, uno de los ámbitos donde el pedagogo puede desempeñarse, impulsa acciones educativas, que se ha denominado “capacitación” a través de la cual se busca que las personas, en este caso los adultos, asimilen información, desarrollen habilidades, actitudes y comportamientos diferentes para que sean más eficientes en lo que hacen.

La capacitación hoy día se hace indispensable para las empresas, ya que ésta es un medio por el cual las personas desarrollan sus competencias para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan en el logro de los objetivos organizacionales.

Sin embargo considero es aquí, donde nuestra formación pedagógica debe imponerse, si bien al desempeñarnos en una empresa ésta nos exigirá cambios y resultados casi inmediatos en el desempeño de sus colaboradores para que éstos modifiquen sus hábitos, comportamientos y sean más eficaces en sus puestos. Es importante promover también la implementación de programas que formen a las personas, ya que no sólo es importante que adquieran información, sino que a través de la capacitación enriquezcan su personalidad humana.

Es decir, si bien la capacitación es útil dentro de la empresa para que las personas contribuyan efectivamente al negocio, es importante como pedagogos fomentar y desarrollar acciones educativas que garanticen la posibilidad de que las personas realicen todo aquello que puedan hacer en razón de sus propios potenciales, agregando así valor no sólo a la organización sino a las personas que la conforman.

Es así que puedo decir que el haber colaborado en la formación de los instructores internos de Kidzania fue un gran reto, ya que de alguna forma también ellos deben

compartir este ideal para que dentro de la empresa se logre el desarrollo integral de las personas. A través del reconocimiento de su función como facilitadores del proceso de enseñanza-aprendizaje dentro de la empresa y la importancia de la capacitación.

Asimismo esta experiencia profesional me brindó la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos a través de la formación que nos brinda el plan de estudios de la licenciatura, los cuales fueron fundamentales para poder integrarme al área de recursos humanos de la empresa Kidzania, proponer e implementar acciones de mejora en los procesos de capacitación y dar seguimiento en la medida de lo posible a éstos, ya que como comenté la salida de la primera coordinadora de capacitación y gerente de recursos humanos tuvo un gran impacto. Sin embargo, también esta fue una oportunidad para asumir nuevas responsabilidades, proponer y desarrollar nuevas acciones; adquiriendo así experiencia laboral que me ha permitido posicionarme en otras instituciones, las cuales han representado un gran reto profesional y personal.

Como pedagoga he asumido el gran compromiso de tener presente en mí actuar profesional: buscar siempre la excelencia del humano para contribuir a mejorar nuestra sociedad, un reto e ideal difícil pero que puede ser posible si cada uno contribuye a lograrlo a través de sus acciones.

Espero que esta experiencia contribuya a que los futuros pedagogos reconozcan otros ámbitos en el cual pueden actuar, y vean al ámbito empresarial o laboral como un gran reto y oportunidad para poner en práctica sus conocimientos y emprender acciones que promuevan en las personas la mejora continua tanto en lo laboral como profesional y personal.

Existe aún mucho por estudiar, analizar, reflexionar e investigar en este ámbito de la educación, por lo cual es importante que dentro del plan de estudios de Pedagogía se siga impulsando a que los futuros profesionistas realicen prácticas profesionales, ya que esto nos permite ampliar nuestro panorama y contar con una oportunidad de poner en práctica nuestros conocimientos y adquirir nuevos. Vincular la teoría con la práctica y contar con experiencia profesional al egresar de la carrera.

BIBLIOGRAFÍA

- Conferencia General de la UNESCO. **Recomendación Relativa al Desarrollo de la Educación de Adultos**, Nairobi 1976, Recuperado en: http://www.unesco.org/education/uie/confintea/nairob_s.pdf
- Chiavenato, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**, McGrawHill, México, 3ra edición, 2009.
- Díaz Barriga, Frida. **Estrategias docentes para un aprendizaje significativo**, McGrawHill, México, 1999.
- Epise Training Club. **Diseño de Programas Formativos**, 2000.
- Fregoso Iglesias, Margarita. **Educación no formal. Educación para el cambio**, UNAM-Praxis, México, 2000.
- Grados, Jaime. **Capacitación y desarrollo del personal**, Trillas, México, 3ra edición, 2007.
- Kidzania. **Manual de Inducción a la Empresa**, 2007.
- Kidzania. **Manual de Gerencia de Capacitación**, 2003.
- Knowles, Malcolm Shepherd. **Andragogía: El aprendizaje de los adultos**; traducción María de los ángeles Castañeda, Oxford University, México, 2001.
- Llanos Rete, Javier. **Integración de recursos humanos**, Trillas, México, 2005.
- Pain, Abraham. **Capacitación Laboral**, *Novedad Educativa, Argentina, 2da edición, 2001.*
- Reza Trosino, Jesús Carlos. **Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación**, Panorama, México, 1995.
- Reza Trosino, Jesús Carlos. **Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones**, Panorama, México, 2006.
- Reza Trosino, Jesús Carlos. **El ABC del instructor 2**, Panorama, México, 2008.
- Rodríguez Estrada, Mauro. **Formación de Instructores**, McGrawHil, México, 1991.
- Silíceo, Alfonso. **Capacitación y desarrollo de personal**, Limusa. México, 2004.
- Teba Rosa y Tejero Jorge. **Desarrollo del Factor Humano**, UOC, Barcelona, 2005.
- Tejada Fernández, José. **Formación de formadores**, Thomson, España, 2007.
- Trilla, J. **La educación fuera de la escuela. Ámbitos no formales y educación social**, Ariel, Barcelona, 1998.
- Zaccarelli, Herman E. **Formación de Instructores**, Trillas, México, 1991.

ANEXOS

Anexo I



Nombre del Evaluador:	
Nombre del Instructor:	

La evaluación que a continuación te presentamos, tiene como finalidad conocer tu opinión en relación a este evento.

INSTRUCCIONES: A continuación se presenta una lista de indicadores referentes al evento. Considere la calificación y márkela con una “x” de acuerdo a la siguiente escala: **MB (muy bien), B (bien), R (regular), M (malo), MM (muy malo).**

A	INSTRUCTOR	MB	B	R	M	MM
1.	Puntualidad					
2.	Generó confianza en los participantes					
3.	Su actitud fue cordial y amable.					
4.	Orientó sin importar su criterio					

B	DOMINIO DEL TEMA	MB	B	R	M	MM
1.	Aclaró dudas					
2.	Ejemplificó					
3.	Expuso claramente					
4.	Consideró las aportaciones de los participantes					

C	MANEJO DEL GRUPO	MB	B	R	M	MM
1.	Mantuvo centrado el tema					
2.	Desarrollo la instrucción en coordinación con los participantes					
3.	Mantuvo control del grupo					
4.	Realizó conclusiones					

D	MATERIAL DIDÁCTICO	MB	B	R	M	MM
1.	Se utilizaron los recursos adecuados para la exposición del tema					
2.	Los recursos sirvieron de apoyo					
3.	El material fue adecuado para la realización de actividades					
4.	Los recursos son creativos					

1. ¿El evento cumplió tus expectativas? () SI () NO ¿Por qué?

2. ¿Existió algún aspecto que te desagradara de la exposición? () SI () NO ¿Por qué?

SUGERENCIAS:

¡Gracias por tu cooperación!

Anexo II Lista de Verificación – Evaluación práctica

EVALUACIÓN DE HABILIDADES PARA EL PUESTO DE INSTRUCTOR INTERNO

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____

TURNO: _____ FECHA: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

INSTRUCCIONES: Después de observar la exposición del candidato, coloque "✓" si el candidato cumple o no con los requisitos señalados.

	SI	NO
1. Inició puntualmente su exposición.		
2. Proyecta una imagen agradable.		
3. Su actitud es cordial y amable.		
4. Utiliza un tono de voz adecuado.		
5. Su postura comunica seguridad, energía y firmeza.		
6. Tiene fluidez al expresarse y es claro al dar instrucciones.		
7. Apoya su exposición con ademanes apropiados.		
8. Promueve el interés y participación de los participantes.		
9. Observa a los participantes durante la exposición.		
10. Apoya su exposición con desplazamientos adecuados.		
11. Utiliza diversos y oportunos estímulos durante su exposición.		
12. Se expresa de forma clara y correcta.		
13. Conoce y domina el guión de la dinámica.		
14. Aclaró las dudas que los participantes formularon.		
15. Mantuvo la atención del grupo.		
16. Señaló paso a paso las acciones a realizar sin perder el control del grupo.		
17. Los recursos utilizados son creativos.		
18. El material fue adecuado para la realización de las actividades.		
19. Los recursos sirvieron de apoyo para el desarrollo de la exposición.		
20. Respetó los tiempos establecidos.		
	Reactivos Positivos:20	

COMENTARIOS:

Anexo III Ejemplos de Actividades a realizar durante los módulos del programa

El libro de mi vida	
Objetivo: Promover el conocimiento e integración grupal, partiendo de algo fundamental: conocerse mutuamente, iniciando la relación interpersonal.	
Duración: Aproximadamente 45 minutos. Depende del número de personas que sean interrogadas.	Material: I. Un cuestionario para cada participante. II. Lápiz para cada participante.
Lugar: Se recomienda que los participantes estén sentados de tal forma que puedan observarse unos a otros.	
Desarrollo	
I. El facilitador entrega a cada participante el formato “ El libro de mi vida ” para que lo contesten en forma individual, da una breve explicación de la importancia de la actividad. Si así lo desea puede establecer tiempo para responder el cuestionario.	
II. Una vez que han contestado el cuestionario, el facilitador solicita que alguien del grupo comparta sus respuestas, al concluir el primero agradece la apertura y confianza brindada. Incita al grupo a que siga compartiendo sus respuestas o bien puede seleccionar quién continúa hasta que todo el grupo haya participado.	
III. El facilitador puede guiar los comentarios a través de las siguientes preguntas: a) ¿Qué dificultades tuvieron al llenar el cuestionario? b) ¿Qué pregunta fue la más fácil o la más difícil? c) ¿Cómo se sintieron al contestarlo?	

“El libro de mi vida”

1. **Mi nombre es:**
2. **¿Le gusta su nombre? Si la respuesta es no, cómo le hubiera gustado llamarse.**
3. **Mi pasatiempo favorito es:**
4. **Si tuviera la oportunidad de ser un animal, me gustaría ser un: _____ porque _____**
5. **Mi color(es) favorito (s) es: _____ porque _____**
6. **Lo que más me gusta es:**
7. **Lo que más me molesta es:**
8. **El recuerdo más agradable de mi infancia es:**
9. **La situación más triste de mi vida ha sido:**
10. **Me gustaría ser recordado como:**
11. **Lo mejor de ser yo es:**
12. **Lo mejor que hago es:**
13. **Si pudiera pedir un deseo, sería:**
14. **Si yo pudiera escribir un libro sobre mi vida, el título sería:**

¿Cuál es tu canal favorito?

Objetivo: Los participantes identificarán cuál es su estilo de aprendizaje, reconociendo su manera preferida de captar, recordar, imaginar o apropiarse de los contenidos.

Duración: Aproximadamente 15 minutos.

Material:

- I. Un cuestionario para cada participante.
- II. Lápiz para cada participante.

Desarrollo

- I. El facilitador entrega a cada participante el cuestionario **¿Cuál es tu canal favorito?** para que lo contesten en forma individual, da una breve explicación de la importancia de la actividad. Si así lo desea puede establecer tiempo para responder el cuestionario.
- II. Una vez que han contestado el cuestionario, el facilitador solicita que cada participante menciona cuál fue su canal favorito.
- III. Una vez identificados los “estilos de aprendizaje” que existen entre los participantes, el facilitador puede guiar los comentarios por medio de las siguientes preguntas:
 - a) ¿Por qué es importante identificar el estilo de aprendizaje de una persona?
 - b) ¿Qué estilos de aprendizaje predominan dentro de un grupo de personas?
 - c) Como instructor, de qué te servirá reconocer que dentro un grupo de personas existen diferentes estilos de aprendizaje.

Cuestionario ¿Cuál es tu canal favorito?

INSTRUCCIONES: Para saber si predomina en ti el área visual, auditiva o kinestésica, contesta a estas 20 preguntas, suma la puntuación y consulta la tabla que está al final del cuestionario.

1. Preferiría hacer este ejercicio:

- a) Por escrito
- b) Oralmente
- c) Realizando tareas

2. Me gustaría algo que fuera:

- a) Bonito
- b) sonoro
- c) útil

3. Lo que me cuesta menos recordar de las personas es:

- a) La fisonomía
- b) La voz
- c) Los gestos

4. Aprendo más fácilmente:

- a) Leyendo
- b) Escuchando
- c) Haciendo

5. Actividades que más me motivan:

- a) Fotografías y pinturas
- b) Música y charlas
- c) Escultura y danza

6. La mayoría de las veces prefiero:

- a) Observar
- b) Oír
- c) Hacer

7. Al pensar en una película recuerdo:

- a) Escenas
- b) Diálogos
- c) Sensaciones

8. En vacaciones lo que más me gusta es:

- a) Conocer nuevos lugares
- b) Descansar
- c) Participar en actividades

9. Lo que más valoro de las personas:

- a) La apariencia
- b) Lo que dicen
- c) Lo que hacen

10. Me doy cuenta de que le gusto a alguien:

- a) Por la manera en que me mira
- b) Por la manera en que me habla
- c) Por sus actitudes

11. Mi automóvil preferido tiene que ser sobre todo:

- a) Bonito
- b) Silencioso
- c) Cómodo

12. Cuando voy a comprar algo procuro:

- a) Observar bien el producto
- b) Escuchar al vendedor
- c) Probarlo

13. Tomo decisiones, básicamente, según:

- a) Lo que veo
- b) Lo que escucho
- c) Lo que siento

14. En exceso, lo que más me molesta es:

- a) La luz
- b) El ruido
- c) Las aglomeraciones

15. Lo que más me gusta en un restaurante es:

- a) El ambiente
- b) La conversación
- c) La comida

16. En un espectáculo, valoro más:

- a) La iluminación
- b) La música
- c) La interpretación

17. Mientras espero a alguien:

- a) Observo el ambiente
- b) Escucho las conversaciones
- c) Me pongo a andar, moviendo las manos

18. Me entusiasma que:

- a) Me muestren cosas
- b) Me hablen
- c) Me inviten a participar

19. Cuando consuelo a alguien procuro:

- a) Señalarle el camino
- b) Darle palabras de ánimo
- c) Abrazarlo

20. Lo que más me gusta es:

- a) Ir al cine
- b) Asistir a conferencias
- c) Practicar deportes

HAZ CUENTAS

Suma las veces que has marcado cada letra y multiplica el resultado por cinco. De este modo obtendrás los porcentajes que te mostrarán que tan visual (A), Auditivo (B) y kinestésico (C) eres.

Solución creativa de un problema

Objetivo: Los participantes observarán las actitudes grupales en la solución de un problema y explorarán las influencias interpersonales en la solución del mismo.

Duración: Aproximadamente 30 minutos.

Material: Una hoja y un lápiz

Desarrollo

- I. El facilitador leerá la historia del mercader (deberá formar subgrupos según el número de participantes) aclara que se trata de la solución creativa de un problema, para lo cual debe procurarse consenso. Todos deberán prestar atención sobre el proceso de discusión, pues al final será analizado por el grupo.
- II. A continuación, el facilitador expone el problema que debe ser solucionado por los subgrupos, durante diez minutos:

“Años atrás, un mercader londinense quedó debiendo una gran suma de dinero a una persona que le hizo un préstamo. Esta persona se enamoró de la joven y linda hija del mercader. Le propuso, entonces, un cuerdo. Dijo que cancelaría la deuda del mercader si se casaba con la hija. Tanto el mercader como su hija quedaron despavoridos. La persona que le había prestado el dinero, le propuso entonces dejar la solución del caso a la providencia.

Para eso sugirió colocar una piedra blanca y otra negra dentro de una bolsa de dinero vacía; la muchacha debería retirar una de las dos piedras. Si se retirara la piedra negra, se tendría que casar con él y la deuda sería perdonada. Si se retirara la piedra blanca, permanecería con el padre y la deuda se perdonaría. Pero si se rehusaba a retirar la piedra, el padre sería encarcelado y ella moriría de hambre. El mercader tuvo que aceptar forzado.

Ellos estaban en un camino lleno de piedras, en el jardín del mercader. El acreedor se agachó para levantar las dos piedras y al hacerlo escondió dos piedras negras y las colocó en la bolsa de dinero; pero fue visto por la muchacha. Le pidió entonces a la muchacha que retirara la piedra que indicaría no sólo su suerte sino también la de su padre.

Corresponde al grupo encontrar la solución que la muchacha ideó para poder continuar en compañía de su padre y cancelar la deuda.

III. Después de unos minutos el facilitador pide a los subgrupos la solución encontrada y solicita que expliquen el procedimiento usado para llegar a la conclusión.

La actividad se cierra con las siguientes preguntas sobre el comportamiento de los miembros en el grupo:

- a) Los que participaron poco
- b) Los que difícilmente aceptaron ideas de los demás
- c) Los que estuvieron nerviosos, inseguros durante el debate, inhibiciones, etc.
- d) De acuerdo a las actitudes y comentarios qué “adjetivo calificativo le darían a su grupo”

Presentación engañosa

Objetivo: Que los participantes se conozcan no sólo por el lenguaje verbal, sino también por el lenguaje corporal y paraverbal.

Duración: Aproximadamente 30 minutos. Depende del tamaño del grupo.

Material: Una hoja y lápiz o bolígrafo para anotar.

Desarrollo

- I. El facilitador comenta que es importante aprender a conocer a las personas respecto de su honestidad o su congruencia, basándonos no sólo en lo que nos dicen sino también en su expresión corporal y facial, y en el tono de su voz.
- II. Se pide al grupo que se sienten en círculo de tal manera que se puedan observar bien y que tengan a la mano una hoja y lápiz bolígrafo.
- III. Se les da dos minutos para que se preparen. Necesitan pensar en tres hechos sobre sí mismos, dos de los cuales sean falsos y uno verdadero.
- IV. Se pide a los participantes que se vayan presentando, diciendo su nombre y el primer hecho, repite otra vez su nombre y expresa su segundo hecho y vuelve a decir su nombre y el tercer hecho.
- V. Los demás participantes, observando a sus compañeros van haciendo una lista y señalan qué hechos les parecieron falsos y cuáles verdaderos.
- VI. Una vez que se han presentado todos, el primero que se presentó les pregunta a los integrantes del grupo qué, de lo que les platicó es verdad.
- VII. Los integrantes van apuntando si acertaron y dicen por qué notaron que era verdad.
- VIII. Por último se realizan comentarios sobre los diferentes tipos de comunicación

Teléfono descompuesto

Objetivo: Que los participantes reconozcan la importancia de tener una comunicación clara, precisa y objetiva, a través de la observación de la distorsión de la información desde su fuente original hasta su destino final.

Duración: Aproximadamente 30 minutos.

Material: El mensaje que se va a transmitir

Desarrollo

- I. El facilitador da una breve una explicación sobre el objetivo de la actividad, si el grupo es muy grande puede formar un subgrupo, pidiendo seis voluntarios y se numeran. Cinco de ellos salen del salón.
- II. Se lee el mensaje al participante No.1 y se le pide al No. 2 que regrese al salón.
- III. El No. 1 dice al No.2 lo que le fue dicho por el facilitador sin ayuda de los observadores.
- IV. Se le pide al participante No.3 que regrese al salón; el No. 2 le transmite el mensaje recibido por el No. 1
- V. Se repite todo el proceso hasta que el No.6 reciba el mensaje, el cual debe ser escrito en el pizarrón para que el grupo entero pueda leerlo.
- VI. A su vez el facilitador escribe el mensaje original y se comparan.
- VII. Se crea una discusión acerca del ejercicio.

El mensaje puede ser del siguiente tipo:

“Juan le dijo a Jaime que mañana tenía una invitación con la novia del hermano de José, y que si quería ir le hablara a Jacinto para que lo apuntara en la lista que tiene Jerónimo”

Sumisión/Asertividad/Agresividad

Objetivos:

- Que los participantes experimenten y diferencien los comportamientos no verbales asertivos, de aquellos comportamientos agresivos o de sumisión.
- Aumenten la conciencia de su comportamiento asertivo.

Duración: Aproximadamente 40 minutos. Dependiendo el tamaño del grupo.

Material: Rotafolio y plumones

Desarrollo

I. El facilitador pide a los participantes que hagan una lista de lo que asocian con la palabra "Asertivo" y registren sus respuestas en el rotafolio.

II. Se les pide piensen en el individuo "más sumiso" que conozcan, (es decir; no asertivo). Individualmente imaginen las características de conducta que asocian con esas personas. Posteriormente, se les indica que vayan de un lado para otro tomando actitudes sumisas, sin utilizar palabras.

III. Después de tres minutos, se les pide a los participantes "se queden como estatuas" en una posición que demuestre comportamiento sumiso y miren a la gente de su alrededor e identifiquen similitudes en sus comportamientos.

IV. El facilitador solicita comentarios acerca de las manifestaciones no-verbales de sumisión (o no asertivos). Hace una lista de ellas en el rotafolio. (Usualmente los comentarios incluirán componentes tales como contacto visual, posturas, expresiones faciales y interacción distante)

V. Después de que todas las respuestas son registradas por el facilitador, los participantes cambian de su comportamiento de sumisión a uno de agresividad. Nuevamente, se les dice que piensen en el comportamiento de la persona más "agresiva" que hayan visto utilizando el salón en la forma que lo deseen para desempeñar su papel agresivo con actitudes no-verbales. La única restricción

que existe es que no haya abusos físicos o destrucción de propiedad.

VI. Después de tres minutos, el facilitador ordena permanecer en una "posición de estatuas" mostrando un comportamiento agresivo y mirando a su alrededor para observar similitudes en el comportamiento de otros miembros.

VII. Posteriormente se solicitan comentarios acerca de las similitudes de los comportamientos no verbales que se observaron y que estén relacionados con la agresividad, anotando los comentarios en el rotafolio.

VIII. El facilitador describe las características del comportamiento de una persona "asertiva", enfocándose en los componentes no verbales. ("La persona asertiva establece buen contacto visual, se para confortable pero firmemente en sus dos pies con sus brazos colgando a los costados. La persona asertiva defiende sus derechos al mismo tiempo que respeta los de los demás, está consciente de sus sentimientos y los maneja tan pronto se le presenten, trata sus tensiones y las dirige en forma constructiva". Se puede añadir: "La persona asertiva hace frases con "YO", usa palabras cooperativas, construye oraciones que enfatizan su interés y busca equilibrio en el poder")

IX. El facilitador dirige a los participantes para que piensen en una persona que hayan observado y que se adapte lo mejor posible a la descripción de una persona asertiva y representen el comportamiento de esa persona en forma no verbal.

X. Después de cinco minutos, se da la orden de "quédense como estatuas" como se hizo con anterioridad y que observen y comparen la conducta de los demás.

XI. Se lleva a cabo una discusión conducida por el facilitador sobre las diferencias entre los comportamientos: sumiso, agresivo y asertivo haciendo una lista en el rotafolio. Se puede hacer una comparación de esta lista con las respuestas originales que se anotaron en el paso I.

XII. El facilitador dirige una discusión sobre la aplicación del comportamiento asertivo en las situaciones cotidianas. Se alienta a los participantes a discutir situaciones en las que ellos son generalmente asertivos y otras en las que les gustaría ser más asertivos.

XIII. El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida personal y laboral.

Escalada

Objetivo: Que los participantes experimenten éxito en la comunicación bajo condiciones de estrés y practiquen la comunicación efectivamente en situaciones de tensión.

Duración: Aproximadamente 90 minutos. Dependiendo el tamaño del grupo.

Material: Hojas de papel y lápiz para cada participante.

Desarrollo

- I. El facilitador introduce la experiencia y presenta los objetivos.
- II. Dirige una tormenta de ideas para formar una lista de situaciones típicas de tensión. (Aproximadamente diez minutos)
- III. Ayuda a los participantes por medio de preguntas específicas a recordar el concepto de asertividad, los tipos de conductas y sus efectos, resaltando los beneficios de las respuestas asertivas.
- IV. Distribuye lápices y papel para que cada participante lleve registro de una situación real o hipotética que produzca tensión y que les gustaría practicar para obtener una respuesta adecuada. Menciona que cada participante también deberá anotar una respuesta asertiva que le gustaría fuera capaz de tener en la situación que ha descrito. (Diez minutos)
- V. Los participantes eligen pareja para compartir lo que cada uno ha escrito.
- VI. Se les pide a las parejas que formen grupos de cuatro a seis participantes.
- VII. El facilitador dice que un participante de cada grupo va voluntariamente a compartir su situación y se le pide responda a los miembros de su grupo.
- VIII. El facilitador dice a los miembros de cada grupo que se formen en una fila y enfrente el voluntario y su pareja. Explica que esas personas actuarán como "disputadores" para crear una situación tensa. La persona a la izquierda es designada como el "disputador suave" y los papeles van en aumento de izquierda a derecha de tal forma que el miembro de la derecha servirá como el "disputador más severo".
- IX. El facilitador explica los papeles (voluntario, compañero y disputadores) que van a ser representados por los miembros del grupo.
 1. El voluntario va a describir la situación de estrés que ha escrito. Luego responderá a cada disputador por turno, deberá hacerlo con la respuesta asertiva que ha expuesto y que le gustaría ser capaz de dar.
 2. El compañero del voluntario va a asegurarse de que el voluntario entiende la situación y apoyarlo en sugerir respuestas específicas y asertivas como sea posible. Acompaña al voluntario de un disputador al siguiente. Él (a) se asegura que

los disputadores se apeguen a la guía que se les dio; (b) ofrece apoyo, por medio de su presencia, al voluntario; (c) solicita retroalimentación positiva por parte de los miembros del grupo o sobre la ejecución de los voluntarios después de que cada nuevo disputador se ha enfrentado a él; (d) consulta con el voluntario siguiendo cada solicitud de retroalimentación, para una mejor respuesta hacia el siguiente disputador, el voluntario podrá o no improvisar su respuesta.

3. Cada disputador va a desempeñar el papel de antagonista en la situación descrita por el voluntario y va a permanecer fiel a dicha situación sin extenderla o adaptarla. Cada disputador va a caracterizar el papel con el grado de intensidad que se le ha asignado; los disputadores "suaves" pueden hacer una pregunta o una declaración, y así se continúa. (Los disputadores que se encuentran en la posición más hacia la derecha se les advierte que no disputen en forma definitiva.) Finalmente, "todos los disputadores tienen que asegurar una experiencia exitosa para el voluntario permitiéndole "ganar" cada encuentro".

- X. Se lleva a cabo toda la caracterización (aproximadamente veinte minutos.)
- XI. Los miembros de cada grupo discuten la actividad en términos de lo que ayudó, y de lo que obstaculizó al voluntario, para poder dar sus respuestas asertivas, y el grado al cual, la experiencia hizo que aumentara su confianza y sus aptitudes para comunicar respuestas.
- XII. Los pasos del X al XII se repiten con otros voluntarios, si se cuenta con tiempo suficiente.
- XIII. El facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida personal y laboral.