

161



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

0.290650

EL IMPACTO DE UN PROGRAMA PARA
ENTRENADORES EN UNA EMPRESA DE
COMIDA RÁPIDA

REPORTE LABORAL

Que para obtener el título de
Licenciado en Psicología
Presenta

SILVIA TERESA MESTIZO PÉREZ

Director de Tesis: Lic. Lourdes Reyes Ponce

MARZO 2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

A mis abuelos:

Gracias por tantos ejemplos, los admiro, quiero y extraño, siempre estarán junto a mí.

A mis padres:

Por todo lo brindado, por compartir este momento los quiero más de lo que se imaginan.

A Virginia:

Gracias por estar conmigo, por tus enseñanzas y por el apoyo todos estos años, te quiero mucho.

A Victor y Tere:

Simplemente son lo mejor que la vida pudo darme, son mi alegría y mi apoyo los quiero muchísimo.

A Dany, Gis y Memo:

Por las experiencias compartidas, por la amistad y el cariño, los quiero infinitamente. Gracias por estar en todos mis momentos.

A Maira, Laura y Adriana:

Gracias por sus ejemplos, por su madurez y por el cariño a prueba del tiempo y distancia, siempre estaremos cerca.

A Adolfo:

Este trabajo no hubiera sido igual sin ti, gracias por el aprendizaje y por la retroalimentación, te quiero mucho "Mulder".

A Gisela Chávez:

Con cariño y admiración, por ser mi guía y el mejor ejemplo como jefe; gracias por compartir tu experiencia conmigo gracias por confiar y creer en mí, te quiero mucho.

A Myriam Luna:

Gracias por esa "primera oportunidad" que todos necesitamos.

A todo el equipo de Entrenamiento:

Especialmente a Nancy, Jesús, Pablo y Mauricio,
por darme la oportunidad de trabajar con ustedes,
pero sobre todo por ayudarme a
crecer profesionalmente.

A Rafael Contreras:

Con cariño por el aprendizaje, la confianza,
el profesionalismo y sobre todo por su
calidez humana.

A la Facultad de Psicología:

Por brindarme la formación profesional.

A Alvaro Jiménez:

Con admiración, por dejarme aprender de su
experiencia y por su calidad profesional.

A la División de Educación Continua:

Por todo el apoyo brindado y por la dirección
en el presente reporte: gracias a Tere,
Germán, Marquina y Nancy.

A mi Director y Sinodales:

Lic. Lourdes Reyes Ponce
Lic. Isaura López Segura
Lic. Ma.Carmen Gerardo
Lic. Silvia Vite San Pedro
Lic. Carlos Peniche Lara

Por su tiempo, dedicación, dirección y experiencia,
gracias a cada uno de ustedes por todas las
aportaciones que enriquecieron
este reporte.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	pág. 01
II.	CONTEXTO LABORAL	09
III.	MARCO TEÓRICO	17
IV.	PROCEDIMIENTO	66
V.	ANÁLISIS Y RESULTADOS	82
VI.	CONCLUSIONES	97

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El surgimiento de la Psicología Industrial, obedece al interés de la aplicación de los principios psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria, para lo cual se utilizan técnicas y métodos orientados a la modificación de procedimientos con la finalidad de satisfacer las condiciones y necesidades de las empresas a la par de los cambios conductuales de los empleados que en términos de desarrollo denominaremos formación.

La formación del personal se ubica en algunos conceptos clave, CAPINTE (1992) describe el entrenamiento como una función que prepara hacia las tareas del personal, Adiestramiento como una función para habilitar tareas motoras y por último menciona la Capacitación, como una función orientada a proveer los conocimientos en el personal.

Arias Galicia (1988) define el entrenamiento como “la preparación para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; el entrenamiento forma parte de la educación”, además realiza una clasificación derivada del mismo y concuerda con la definición anterior de adiestramiento, como una orientación a desarrollar tareas motrices; la capacitación enfocada a los conocimientos y el desarrollo a la formación de la personalidad.

En algunas empresas sobre todo trasnacionales, el concepto entrenamiento, engloba generalmente la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo.

Para fines prácticos del reporte, el término entrenamiento, será utilizado como sinónimo de capacitación dadas las características de la empresa en donde se llevó a cabo la intervención.

Por otra parte, el entrenamiento es un proceso de interés en el campo de la psicología y de la administración, puesto que el individuo adquiere con ella conocimientos, habilidades y actitudes a través del aprendizaje formal, lo que genera un nuevo patrón conductual. Por otra parte la administración como disciplina que estudia a las organizaciones de trabajo, complementa el proceso de capacitación en la industria.

El proceso del entrenamiento puede ser analizado desde el punto de vista sistémico en donde las relaciones se establecen entre sus propios elementos y la manera en que se influyen mutuamente. De igual manera existe un enfoque estructural e instruccional, que en conjunto interactúan y se retroalimentan entre sí. Es importante mencionar que en el proceso de entrenamiento es necesario administrar la función a través de los elementos administrativos como son: la planeación, organización, ejecución y evaluación (CAPINTE, 1992).

Torres (1992), menciona los siguientes elementos en el proceso de entrenamiento:

1. Planificar la función de entrenamiento.
2. Determinar las necesidades de entrenamiento.
3. Elaborar el programa de Entrenamiento.
4. Habilitar el programa de entrenamiento.
5. Ejecutar la función de entrenamiento.
6. Evaluar el sistema de entrenamiento.

El contar con programas de entrenamiento orientados a cubrir un objetivo específico en la organización no asegura la eficacia de un entrenamiento puesto que un paso importante lo conforman los esquemas de evaluación a utilizar así como el seguimiento continuo al programa.

La evaluación tiene por objeto el medir, comparar y emitir los resultados de los programas de capacitación, de tal manera que nos permitan ver los alcances reales, con la finalidad de establecer nuevas propuestas con base en la retroalimentación de los resultados obtenidos, así como a la creación de estrategias de seguimiento que aseguren el cumplimiento del aprendizaje y de la aplicación en el campo laboral.

García Ramos (1992) define la evaluación como "un concepto valorativo incorporado hoy día a todos los sectores de la actividad humana y no sólo a la actividad educativa, la evaluación aspira a conocer y valorar, no sólo los resultados conseguidos, sino también la correlación que existe entre estos y los medios utilizados".

De acuerdo a lo anterior, la evaluación y el seguimiento son parte fundamental en el proceso de capacitación. La manera lógica y congruente de medir las acciones y los alcances de la enseñanza aprendizaje, está cimentada en estos importantes elementos, lo cual los convierte en un continuo de la capacitación.

Los beneficios del entrenamiento son variados e impactan no sólo a la organización misma, sino que provoca cambios en el propio ser humano, convirtiendo su aprendizaje en un nuevo esquema personal que afecta sin duda su ámbito laboral personal. Los impactos abarcan conceptos tanto cualitativos como cuantitativos y forman parte de estos beneficios.

Bravo Méndez (1994), realizó un estudio de evaluación y seguimiento de la capacitación en la UNAM a nivel administrativo en dónde sus conclusiones se orientan a la factibilidad de contar con un sistema de evaluación que contemplara acciones de seguimiento, que permitiera no sólo obtener índices de aplicabilidad, sino también como retroalimentación para nuevas propuestas.

El presente trabajo refleja los resultados de la evaluación y seguimiento de un programa de “Desarrollo de Entrenadores” y su impacto; dicho programa fue diseñado respondiendo al requerimiento de contar con personal preparado para facilitar la enseñanza – aprendizaje en el Sistema Domino’s Pizza. La detección de esta necesidad se derivó a partir de la misión del departamento, puesto que para su cumplimiento era necesario contar con personal formado en la instrucción, con la finalidad de incrementar los niveles de entrenamiento en el sistema.

De acuerdo a lo anterior se trabajó con entrenadores y personal a cargo del entrenamiento, logrando conjuntar un grupo de 16 entrenadores, cinco Gerentes y 20 Supervisores, puesto que no todas las franquicias cuentan con un entrenador. El programa se manejó en dos fases: 1) Franquicias del D.F y Edo. de México y 2) Franquicias interior de la República, las cuales se dividieron en tres zonas: Zona Norte, contemplando los estados de Chihuahua, Nuevo León, Zacatecas, Tamaulipas y Coahuila. Zona Centro: Michoacán, Guanajuato, Querétaro, Jalisco, Nayarit, San Luis Potosí y Sinaloa, por último la Zona Sur, constituida por Quintana Roo, Yucatán, Campeche, Chiapas y Veracruz. A la par de la instrucción se diseñó un programa constituido por seis módulos, el cual fue realizado por Adolfo Grovas y Silvia Mestizo, el contenido fue el siguiente: Introducción al entrenamiento, Formación de entrenadores, Manejo de grupo, Diseño y logística de entrenamiento, Evaluación del entrenamiento y Administración del entrenamiento, en donde fueron contemplados los

conocimientos, habilidades y actitudes que requería un responsable del entrenamiento, al final de cada uno de los módulos el participante tenía que cubrir con ciertas tareas a las cuales se les denominó "seguimiento por compromisos", en donde la característica principal era la puesta en marcha de los conocimientos en sus tiendas y aulas también cabe mencionar que estos "compromisos" tenían que elaborarse por escrito, de tal manera que se convirtieron en controles del programa, los cuales permitieron obtener evaluaciones preliminares de los módulos. Por otra parte el esquema de entrenamiento y seguimiento por compromisos fue el mismo a excepción de que en el D.F. cada uno de los módulos se impartió cada 15 días y en el interior de la república se establecieron tres fechas, impartiendo dos módulos por fecha. Una vez evaluados por compromisos, se estableció una visita a sus plazas con la finalidad de observar la impartición de cursos y corroborar la existencia de controles y seguimiento a los mismos, posteriormente si los resultados y controles eran favorables se le otorgaba una Certificación como entrenador de Domino's Pizza, por parte de la Franquicia Maestra.

De esta manera se innovó una nueva forma de evaluación y seguimiento en el entrenamiento en Domino's Pizza, en donde el esquema de seguimiento proporcionó cercanía y contacto con los participantes, lo que propició el llevar controles de avance en cada uno de ellos.

Es importante mencionar que los participantes no contaban con un perfil de instructores; por lo que el diseño del programa contempló temas que les permitió desarrollar conocimientos y habilidades, lo cual desencadenó cambios conductuales, operacionales y administrativos, que concretamente fueron visualizados como impactos en diversas áreas y niveles.

Retomando la Psicología Industrial, la creación de este programa de entrenamiento resolvió algunos problemas en cuanto a la enseñanza-aprendizaje, sin embargo, una de sus limitantes estuvo centrada en el diseño didáctico de los compromisos para evaluar el seguimiento. Si bien, el esquema del programa en cuanto a contenidos era lógico, el planteamiento de las tareas a verificar en el interior de la República, no fue el ideal.

Por otra parte las limitaciones facilitan los cambios, pues proporciona una retroalimentación para el mejoramiento de elementos en el ámbito de la enseñanza-aprendizaje.

CONTEXTO LABORAL

ALSEA es un grupo compuesto por un equipo de gente joven, que cuenta con más de 3,000 personas que colaboran tanto en tiendas de Domino's Pizza como en las diferentes empresas que conforman el grupo. Las compañías que conforman grupo Alsea son empresas de gran desarrollo. Alsea nace en 1997 a raíz de la integración de varias compañías. El grupo esta compuesto por TORRQUIN y DIA (Distribuidor Internacional de Alimentos). Además, se cuenta con el respaldo de asesores de Franquicias Profesionales y Sistema Integral de Administración, que dan servicio y apoyo administrativo a las empresas que integran el grupo.

DIA nace en 1989 con el objetivo de dar servicio a Domino's pizza y a otras cadenas de restaurantes en lo que respecta a alimentos, actualmente brinda productos a: Chili's, Whataburger, T.G. Fridays, Discovery Zone, Domino's Pizza, entre otros.

TORRQUIN es la Franquicia Maestra encargada del cuidado, explotación, desarrollo y comercialización adecuada del Sistema y la marca Domino's Pizza en México, su principal función es la prestación de servicios de apoyo a los Franquiciatarios del sistema en México, incluyendo actividades de Mercadotecnia y Publicidad. También es responsable de desarrollar planes, estrategias y programas orientados a las necesidades del Sistema.

MISIÓN DE TORRQUIN

Proporcionar un servicio de calidad mediante el desarrollo de planes y estrategias que se reflejen en el logro de mayores ventas y utilidades para el sistema Domino's Pizza, consolidándolo como el líder en el servicio de entrega a domicilio y como una organización sólida y en constante crecimiento.

TORRQUIN está constituido por las áreas de : Operaciones (Supervisión y Auditorías en tiendas), Desarrollo (Aperturas de tiendas y apoyo para los Franquiciatarios) y por último Mercadotecnia y Publicidad (Servicio hacia D.P). Dentro de Operaciones, existe el departamento de Entrenamiento TORRQUIN Franquicia Maestra, el cual se encarga de proporcionar los planes y programas de Entrenamiento dirigidos al sistema D.P. siendo éste el lugar de referencia del presente reporte.

MISIÓN DE ENTRENAMIENTO TORRQUIN FRANQUICIA MAESTRA

Asegurar la consolidación del sistema de entrenamiento con el propósito de desarrollar de manera integral a todo el personal de Domino's Pizza México, con base en nuestra filosofía y principios que nos faciliten el logro de la excelencia.

POLÍTICAS PRINCIPALES

- Todos los procedimientos, estrategias, proyectos, programas y actividades desarrolladas por Entrenamiento TORRQUIN Franquicia Maestra hacia el sistema, deberán ser validados por Operaciones, quién corroborará se cumplan los estándares que marca Domino's Pizza.
- Entrenamiento TORRQUIN ofrecerá los servicios relacionados con el entrenamiento a todas y cada una de las Franquicias, tanto corporativas como externas.
- El uso de materiales elaborados por Entrenamiento TORRQUIN Franquicia Maestra queda restringido al departamento, quien tomará las decisiones pertinentes de su manejo y comercialización.

Entrenamiento TORRQUIN cuenta con una Gerencia de Entrenamiento y 5 Coordinaciones de Entrenamiento, las cuales se encargan de las siguientes actividades:

- Análisis, diseño y desarrollo de mejora de cursos operativos.
- Diseño e instrucción de programas complementarios a la operación.
- Desarrollo de materiales de apoyo: manuales, videos, señalización.
- Evaluación de los resultados de entrenamiento, a través de los indicadores.
- Identificación de necesidades de entrenamiento, derivados del análisis de los indicadores en el sistema: Malas órdenes, Remakes, Mermas, etc.

- Coordinación y apoyo a eventos vinculados con entrenamiento.
- Facilitación del proceso de entrenamiento a las franquicias.
- Rediseño de materiales para el sistema.

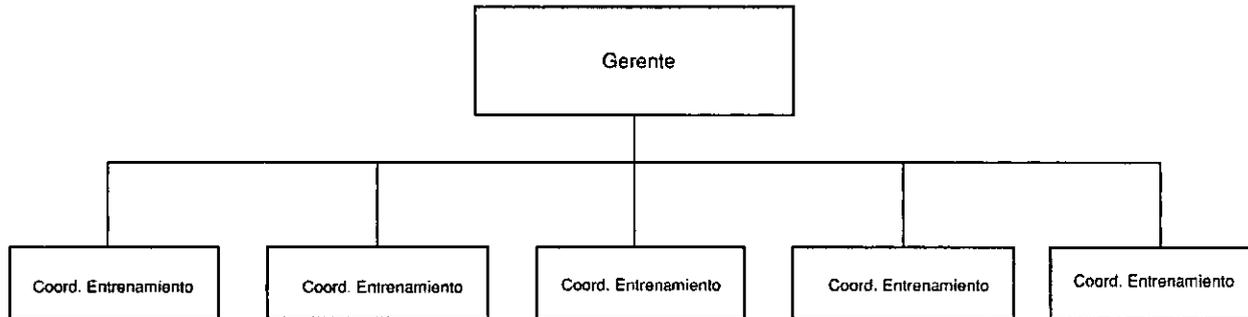
Entrenamiento Franquicia Maestra, es un departamento interdisciplinario. Desde el punto de vista organizacional, existen los siguientes puestos: Gerente de Entrenamiento y Coordinadores de Entrenamiento.

La gerencia esta ocupada por una Pedagoga, las coordinaciones están integradas por personas con distinta formación: Un Pedagogo, tres personas con experiencia operativa, es decir, capacitada en puestos de Gerencia y Supervisión en Domino's Pizza y por último mi función como Psicóloga del Trabajo, en donde las responsabilidades van desde la coordinación de proyectos, hasta el rediseño de materiales didácticos para el sistema D.P.

La diversidad de habilidades y conocimientos en los integrantes del departamento de entrenamiento hace que los productos que se elaboran contemplen una visión complementaria e integral, sin perder de vista la orientación hacia la operación de tiendas D.P.

El objetivo del presente trabajo, es reportar el desarrollo del programa de entrenadores; como un producto adicional a los existentes en Domino's Pizza, el cual fue creado específicamente para la capacitación de entrenadores. Cabe mencionar que la evaluación y el seguimiento formaron parte fundamental de los resultados de este proyecto, los cuales influyeron en la toma de decisiones para la creación de programas adicionales.

Estructura de Entrenamiento



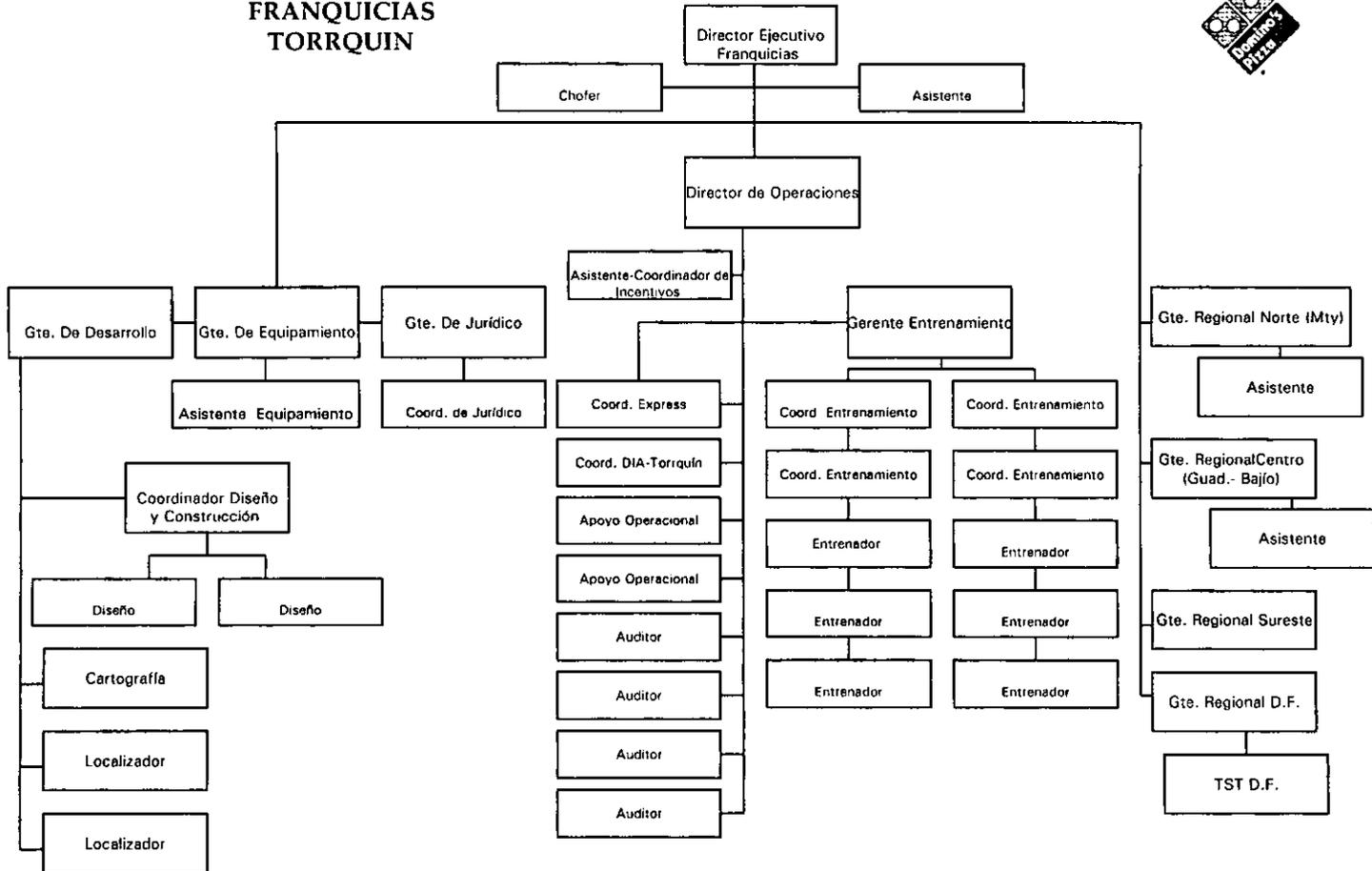
FUNCIONES DE LA GERENCIA DE ENTRENAMIENTO

- Dirección y asesoría en la estandarización de procesos y programas de entrenamiento
- Administración de presupuestos y recursos
- Coordinación con áreas para eventos
- Consolidación de información área y Sistema D.P.
- Propuesta y dirección de programas y certificación
- Diseño y propuesta de programas de innovación

FUNCIONES DE LOS COORDINADORES

- Estandarización de procesos
- Análisis, diseño y desarrollo de propuestas de mejora de cursos y programas
- Desarrollo de materiales de apoyo
- Rediseño de materiales
- Implantación de Sistemas de evaluación
- Evaluación de resultados de entrenamiento
- Validación de necesidades de entrenamiento
- Impartición de cursos entrenadores, Gerencia y Supervisión
- Atención de requerimientos de materiales: manuales, señalización, etc.
- Facilitación de procesos de entrenamiento a franquicias

DIRECCION EJECUTIVA DE FRANQUICIAS TORRQUIN



MARCO TEÓRICO

La Psicología Industrial es el estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios y la industria. Llegar a comprender el papel del psicólogo en el trabajo, presupone cierto conocimiento de las actividades de los psicólogos en general. Cualquiera que sea su esfera de operación, ya sea clínica, escuela, institución de investigadores, agencia gubernamental o industria; el psicólogo representa una disciplina científica (Katzell, 1984).

El comportamiento humano no siempre fue reconocido como la clave para la comprensión de los procesos psicológicos. De acuerdo con la historia, hubo muchos extravíos en la evaluación de una comprensión científica de los fenómenos psicológicos, sin embargo en la actualidad el factor perceptible estudiado por el psicólogo es el comportamiento del empleado. Primeramente, se enfoca la atención sobre este empleado en particular a causa de un comportamiento laboral indeseable, en dónde el psicólogo formula las explicaciones posibles y verifica cada una o la descarta, con la ayuda de otros índices de comportamiento (Siegel, 1989).

El campo de la Psicología Industrial es tan amplio que abarca procesos tales como: Evaluación del desempeño, medición de las actitudes, satisfacción en el trabajo, la motivación, las organizaciones, el ambiente físico de trabajo, la calidad, la capacitación y el aprendizaje, la técnica de selección de personal, entre otros.

Mediante la técnica de selección de personal, ingresa la gente a las organizaciones y se adapta a ciertos trabajos. Sin embargo, estos procedimientos no aseguran que la gente hará bien su trabajo, es en este momento cuando surge la necesidad de que adquiera conocimientos o bien habilidades (Blum,1987).

La educación en las empresas es un proceso continuo mediante el cual se favorece el desarrollo integral del individuo influyendo en lo intelectual, lo moral y lo físico. (Ramírez y Albarrán, 1995).

La necesidad de “educarse” en la organización surge de las discrepancias en los niveles de ejecución del personal, lo cual puede deberse a distintas situaciones tales como: ascensos, tecnología, desarrollo, etc.

Por lo tanto, si bien una persona ocupa una posición dentro de la estructura organizacional y tiene asignadas determinadas funciones que cumplir, también posee intereses, necesidades, creencias y valores propios que deben conocerse para encaminar las acciones no sólo a la satisfacción de las necesidades de la empresa, sino también a las de los individuos dentro y fuera de ella.

García Hoz (1988) define la educación en las empresas como: “el perfeccionamiento inmediato de las capacidades humanas y perfeccionamiento mediato de la persona humana”.

La educación es un término genérico que indica, la adquisición de bienes culturales. En las organizaciones con frecuencia se trata únicamente de proporcionar conocimientos o habilidades específicas y es común emplear otros términos:

Entrenamiento

Nombre genérico, entrenarse significa prepararse para el esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor; como se ve el entrenamiento forma parte de la educación (Blum, 1992).

Dentro del proceso educativo en las empresas, encontramos distintas acepciones, las cuales van dirigidas a diferentes niveles educativos:

Adiestramiento: Adquisición de habilidades motoras.

Capacitación: Adquisición de conocimientos.

Desarrollo: Formación de la personalidad (Arias Galicia, 1988).

En las empresas transnacionales las diferentes acepciones se resumen en ***entrenamiento***, traducción directa del término "training", abarca los tres conceptos anteriores. Para fines prácticos del presente trabajo, utilizaremos este concepto, como un sinónimo de los mismos.

Como se ha venido mencionando, las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, por las diferencias entre los individuos que las integran así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en lo futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de entrenamiento como una de las áreas de responsabilidad de los jefes o supervisores. Frente a esta exigencia, surge paralelamente la de lograr el desarrollo de ese elemento humano que se encuentra a su disposición, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo, a su organización y a la comunidad en la que vive y esto sólo es posible en la medida en que ese ser humano adquiera conocimientos y desarrolle sus capacidades, en cuyo caso el entrenamiento es el auxiliar más valioso; por último el entrenamiento para lograr eficacia debe ser sistemático y realizado en tiempo y circunstancias adecuadas.

Mediante el entrenamiento se busca que la gente realice sus labores y se haga cargo de otras al presentarse la ocasión. Las experiencias que una persona tenga, relacionadas con su trabajo, dan forma a su conducta en el mismo. El propósito del entrenamiento es guiar esas experiencias de tal modo que los cambios en la conducta de la persona, en sus habilidades y en sus actitudes la hagan más interesada en su trabajo, más leal a la organización y más productiva.

El entrenamiento busca controlar el aprendizaje, ya que un nuevo aprendizaje puede llevar a una nueva conducta (Smith, 1993).

Debe considerarse que el entrenamiento es sólo una inversión sino también un factor de desarrollo, un mecanismo de transformación social y un instrumento de progreso técnico. El entrenamiento es un proceso permanente de aprendizaje y también la base para la superación personal, así como del mejoramiento de los grupos de trabajo, de las organizaciones y de la sociedad. El entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje.

El aprendizaje es un cambio de comportamiento y ocurre día tras día en todos los individuos. El entrenamiento simplemente debe tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y complementarlas y reforzarlas con actividad planeada, con el fin de que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan desarrollar con mayor rapidez sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán a sí mismos y a su empresa.

Ramírez y Albarrán (1995) mencionan que el entrenamiento es integral, esto quiere decir que afecta a las tres esferas que conforman a un individuo: la cognoscitiva, la psicomotriz y la afectiva.

- La cognoscitiva. Se refiere a la adquisición de conocimientos, ideas y conceptos.

- La psicomotriz, se refiere al desarrollo y perfeccionamiento de habilidades motrices (habilidad para la manipulación de diversas herramientas).
- La afectiva, consiste en la adquisición de actitudes que tienen relación con sentimientos, intereses e ideales.

Para fines de este reporte, se ha considerado referirnos al entrenamiento como el proceso de enseñanza-aprendizaje integral mediante el cual el trabajador desarrolla destrezas, actitudes y aptitudes a través de un conjunto de conocimientos y procedimientos teórico-prácticos relativos al conocimiento de determinada área, para lograr la formación integral que responde a las exigencias de un puesto de trabajo.

El entrenamiento puede ser considerado como un sistema, puesto que si uno de sus elementos no es eficientemente utilizado, es probable que no se cumplan los objetivos planteados.

Forela (1981), afirma que es importante conocer los elementos que conforman una empresa desde el punto de vista sistémico, es decir, corresponde al responsable de entrenamiento identificar no sólo la misión, los objetivos y la normatividad, sino también los subsistemas de su empresa, para dirigir acciones de entrenamiento de manera adecuada y confiable.

EL ENTRENAMIENTO COMO SISTEMA

Definiremos a continuación el entrenamiento desde el enfoque de sistemas:

Según Barajas (1986), un sistema es un conjunto de partes o elementos interrelacionados que forman un todo unificado, constituyendo algo más que la suma de sus partes.

Para Forela (1981), es un conjunto o combinación de elementos, integrados e interdependientes, cuyas relaciones entre sí y con sus componentes lo hacen formar un todo unitario que cumple con una determinada función para lograr un propósito común y mantener cierto grado de estabilidad.

Un sistema según Martín Álvarez citado por Valencia (1982), puede definirse como: “un todo organizado o complejo, un conjunto de combinación de cosas o partes que forman un todo unitario y complejo”, o bien la combinación de cosas o partes que forman un todo organizado, un conjunto de interacción mutua, distintos entre sí, pero estrechamente relacionados por un objetivo común .

Hinrichs (citado en Chiavenato 1984), menciona que el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden visualizarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite, además comenta que es muy parecido a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

- Entradas (Inputs): como individuos en entrenamiento, recursos empresariales, entre otros.
- Procesamiento u operación (throughputs) como proceso de aprendizaje individual y programa de entrenamiento.
- Salida (outputs) como personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, etc.
- Retroalimentación (feedback), como evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento a través de medios informales o de investigaciones sistemáticas.

Retomando las definiciones anteriores, podemos entonces definir al sistema de entrenamiento como un conjunto de elementos organizados e interrelaciones con un propósito o función común que debe tener:

- Definidos sus objetivos y políticas.
- Determinadas sus actividades y clasificadas sus tareas en grupos afines.
- Una comunicación interna entre los subsistemas que resulten y los propósitos de las actividades de cada subsistema de entrenamiento.

De acuerdo al entrenamiento enfocado como un sistema, Puga (1991) menciona los siguientes elementos:

- Detección de necesidades
- Planeación y programación
- Ejecución
- Evaluación y seguimiento

Cada etapa se complementa e interactúa con la siguiente, lo que le da al proceso un dinamismo; de tal forma que no se puede prescindir de ninguna etapa puesto que la fundamentación de las otras no existiría, restándole validez a las acciones que se realicen y limitándolas.

Detección de necesidades de capacitación

Es la parte que inicia el proceso y se refiere, principalmente, a la investigación que debe realizarse para conocer las necesidades reales de capacitación de la organización y lo que corresponde a los puestos que los ocupan, teniéndose así un diagnóstico objetivo de la misma (Puga, 1991).

Las actividades que se realizan son:

- Definición del perfil del personal objeto de la capacitación.
- Investigación y determinación del medio ambiente en el que actúa y se desenvuelve el sujeto y la capacitación.

- Definición de los cambios que se desean y se pueden obtener a través del entrenamiento.
- Definición operacional que permitirá medir el resultado del entrenamiento y su medición.

Planeación y Programación

Bravo (1994) comenta, que es en esta parte en donde se estructura la forma adecuada de solucionar la problemática identificada en la detección de necesidades definiendo el tipo de evento que se requiere, el nivel de información que deberá tratarse, las técnicas didácticas, los apoyos visuales que se utilizarán, los tiempos que se asignarán para cada explicación y las evaluaciones que se aplicarán a los participantes, los lugares y las fechas probables de los eventos, estas acciones integran la parte metodológica.

Un punto de gran importancia es también el presupuesto y la asignación de recursos para la realización de los eventos que integrarán el plan de acción de la organización; una vez que se obtenga la aceptación de las áreas que participan como asistentes al programa y con la autorización de los recursos financieros se podrá confirmar la programación de los eventos que integran el plan general.

Las actividades principales en la Planeación y Programación Puga (1991):

- Definición del tipo de evento a realizar de acuerdo a las características específicas establecidas en la detección de necesidades.
- Definición del temario que se desea desarrollar durante el evento y el nivel de profundidad de aprendizaje para cada tema.
- Selección de actividades y técnicas adecuadas al tipo de evento por realizar.
- Establecimiento de la carta descriptiva correspondiente a los eventos prioritarios.
- Validación de la estructura del evento con el área que lo requiera.
- Concertación de acciones.
- Determinación de los recursos necesarios para la realización de los eventos.
- Formulación del presupuesto respectivo.
- Factibilidad financiera.
- Programación de los eventos.

Ejecución

En virtud de que la ejecución del plan de entrenamiento es el punto más conocido y en el cual se puede observar con claridad cada una de las acciones que se planearon, sólo se mencionarán los puntos fundamentales, éstas son:

- Proporcionar los elementos necesarios para la realización del evento de acuerdo a los requerimientos específicos.
- Definir los elementos necesarios para el apoyo logístico del evento.
- Precisar los elementos necesarios para definir la metodología de trabajo.
- Verificar las condiciones generales del lugar donde se llevará a cabo el evento.
- Observar los controles necesarios para la impartición de explicaciones y desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Desarrollar los temas siguiendo la actividad predeterminada en la carta descriptiva tanto por el instructor como por los participantes.
- Aplicar las evaluaciones.
- Reportar los resultados de la evaluación.

Evaluación y Seguimiento

La fase final dentro del sistema de capacitación es la capacitación es la evaluación, en donde se verifica si los objetivos que al inicio se plantearon se cumplieron, también sirve para reorientar las acciones realizadas y corregirlas si existiese alguna desviación.

Las actividades que comprenden son:

- Elaborar las pruebas necesarias y aplicar la evaluación del proceso predefinido.
- Contrastar las variables de control.
- Obtener resultados y conclusiones a partir de la contrastación.
- Elaborar el reporte final de los resultados.
- Retroalimentar los resultados y reincorporación de experiencias en el proceso.

El seguimiento contribuye a lograr las funciones de la evaluación, dado que permite evaluar los resultados de la acción de la capacitación en el área de trabajo después de un cierto periodo de tiempo, determina en qué medida los

capacitandos aplican en el trabajo los conocimientos, habilidades y actitudes que adquirieron en los cursos y eventos de la capacitación.

En este sentido, el seguimiento permite mejorar aquellos subsistemas de la capacitación que presenten fallas.

La evaluación de la capacitación es el proceso que sirve para obtener información útil, para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisión con el propósito de mejorarlo y de validar técnicas y profesionalmente el entrenamiento en función de sus resultados. (Pinto, 1990)

La evaluación es el único camino conveniente para detectar y prevenir errores en la tarea de instruir, ya que una medición precisa de los efectos del material sobre el repertorio del capacitando; o un indicador sólido sobre el grado de que lo enseñado puede ser aplicado con éxito a un conjunto mayor de situaciones. Favorece la economía de los sistemas de enseñanza y con ello se optimizan los recursos que a la actividad de la instrucción dedican las instituciones o las empresas. (Jiménez, 1980).

El resultado es una medición, es simplemente un número que expresa el grado en que el participante posee dicha característica. No constituye un fin en sí mismo hasta el momento en que forma parte del proceso evaluativo (CISE 1980).

En algunos casos el término medición es utilizado como sinónimo de evaluación, lo cual es erróneo porque son dos conceptos distintos, siendo la medición proceso auxiliar de la evaluación.

A continuación presentaremos algunas definiciones de la medición:

Es el proceso de asignar una cantidad al atributo medido después de haberlo comparado un patrón (Quesada, 1991).

Es el procedimiento mediante el cual asignamos números a las propiedades, atributos o características de los objetos, estableciendo reglas específicas sobre las cuales se fundamentan tales asignaciones (Morales, 1985).

Independientemente del instrumento utilizado en la medición, éste debe cubrir ciertos requisitos para que sea útil, éstos son:

Validez

Mide lo que trata de medir, procurando evitar distorsiones sistemáticas.

Confiabilidad

Si la medición se aplica varias veces a un mismo individuo o grupo, o al mismo tiempo por investigadores diferentes, los resultados son iguales o parecidos.

Precisión

La medición se relaciona totalmente con el objetivo o propósito de lo que se está estudiando.

Sensibilidad

La medición debe ser lo suficientemente capaz de captar la presencia del aspecto estudiado, por poca intensidad que éste tenga.

Puesto que el objetivo del presente reporte consiste en verificar el impacto del programa “Diplomado Desarrollo de Entrenadores”, es necesario, partir del concepto de evaluación para dar pauta al análisis de similitudes y discrepancias respecto a trabajos semejantes.

EVALUACIÓN

Dentro de toda planeación educativa, la evaluación constituye una función primordial. Es el elemento básico, dentro de todo proceso de enseñanza aprendizaje, que permite ir comprobando si se cumplen los objetivos planeados desde el inicio de la actividad educativa. Por otra parte, permite detectar en qué momento o en qué punto existe alguna falla o desviación en procedimiento, a fin de modificarlo o reestructurarlo.

Quesada (1991) señala que se puede entender como el proceso por medio del cual se emite un juicio de valor acerca de los atributos en consideración.

Jiménez y Laffitte (1980) dicen que evaluar es comparar los datos de la medición contra el criterio de la excelencia.

Ayala e Iñiesta (1992) complementan la definición de Jiménez, de la siguiente manera: Evaluar es comparar los datos de la medición contra el criterio mínimo de ejecución aceptable para emitir un juicio y tomar decisiones.

Por otra parte, Martínez (1989), menciona que es un proceso sistemático y continuo, inmerso en un contexto específico que en algunos casos puede incluir la medición. Proporciona información útil para determinar la eficacia de un plan, un programa educativo, un método, una técnica, recursos didácticos, de la función del educador, del aprendizaje adquirido y de la aplicación del mismo.

Para Ruíz (1979), la evaluación permite:

- Conocer los resultados de la metodología empleada en la enseñanza y en dado caso hacer las correcciones de los procedimientos planteados.
- Retroalimentar el mecanismo de aprendizaje ofreciendo al participante una fuente de información en la que se reafirmen los aciertos y corrijan los errores.

- Enfocar la atención del participante hacia los aspectos de mayor importancia, encausando su disposición y energía hacia lo que se pretende lograr.
- Orientar al participante en cuanto al tipo de respuestas o formas de reacción esperadas.
- Mantener consciente al participante de su grado de avance o nivel de logro en el aprendizaje, evitando reincidencias en las fallas.
- Planear experiencias de aprendizaje basadas en anteriores evaluaciones.
- Comprobar el logro de objetivos.
- Establecer sólidos controles y autocontroles para seguir el avance o nivel de logro en el aprendizaje haya sido insuficiente.
- Identificar los usos adecuados e inadecuados de las técnicas y recursos didácticos utilizados.
- Determinar la eficiencia del programa en cada una de sus unidades.
- Estimular al participante en su interés por aprender al informarle sus resultados.

Rodríguez y Austria (1991) desglosan los propósitos de la evaluación en:

- Los directivos empresariales requieren resultados obtenidos de una evaluación sistemática y no sólo por tanteos.

- Desde el punto de vista empresarial y de los implicados en el entrenamiento, es esencial para apoyar su función, evaluar la medida en que se lograron los objetivos.
- La evaluación permite optimar el entrenamiento y lograr que a su vez se traduzca en cambios de comportamiento en los puestos de trabajo, propiciando así la optimización de los productos o servicios que se proporcionan.
- Una buena evaluación es el punto de partida para la planeación, elaboración y realización de nuevas actividades de entrenamiento.

Finalmente, podemos observar que los fundamentos de la evaluación descritos por los autores son parecidos en varios aspectos, sin embargo pocos destacan el papel de la evaluación durante el periodo de aplicación de los conocimientos adquiridos durante el curso por el trabajador a las funciones laborales que realiza.

Kirkpatrick (1960), menciona que la evaluación se realiza en cuatro niveles:

1.- *Reacción*

Opiniones del participante respecto al curso.

2.- *Aprendizaje*

Puntuaciones antes y después del curso no involucrando la aplicación en el área laboral.

3.- *Conducta*

Mediciones del desempeño antes y después.

4.- *Resultados*

Cómo repercute el desempeño del trabajador en la organización.

Sin embargo diversos autores realizaron algunas críticas hacia los tres primeros niveles:

Dubrin (1972) comenta que es el método más fácil y de menor valor estadístico para evaluar un programa de capacitación o desarrollo. Se pregunta a los participantes si aprendieron algo. También menciona que a menudo este procedimiento de evaluación es casi inútil, pues se refiere a otros aspectos y no al contenido informativo.

Cote (citado por Bravo, 1994) menciona respecto al aprendizaje, que los incrementos en las puntuaciones tal vez no se deban al programa de instrucción misma, las puntuaciones más elevadas en la prueba no significan usual o necesariamente una mejoría en el desempeño organizacional o una mayor competencia en el trabajo.

Además, Schein (1990) expresa acerca del tercer nivel que las puntuaciones más elevadas podrían deberse a factores ajenos al programa educativo.

La práctica adicional en el trabajo podría ser la verdadera razón del mejor desempeño del trabajador.

Respecto al cuarto nivel, Shmidt (citado por Bravo, 1994) dice que los mejores programas de evaluación se realizan en este nivel, pero pocos estudios se han realizado en él para evaluar programas de capacitación y desarrollo. Las razones de esto suelen expresarse en términos de tiempo esfuerzo y dinero para realizar estas investigaciones y muchas compañías no están en posición o no desean hacer tales inversiones.

La evaluación entendida como subsistema es en sí un gran sistema, el cual debe ser integral, sistemático, dinámico y continuo (Torres, 1988).

Integral

Valorando todas las actividades desarrolladas por el participante o alumno a lo largo del curso, para la emisión de un juicio o calificación que refleje objetivamente su aprovechamiento.

Sistemática

Ya que está presente desde los primeros momentos de la planeación del curso, de manera que se proveen los procedimientos y técnicas necesarias para valorar el desarrollo mismo.

Dinámica

Porque es una tarea que se encuentra inmersa en el proceso de enseñanza aprendizaje en todo momento es decir, constantemente se les relaciona con los contenidos y las técnicas didácticas.

Continua

Porque se debe aplicar en diferentes momentos o fases del proceso de entrenamiento (al inicio, en su desarrollo y al final).

Por otra parte Reza (1995), comenta que las categorías de una evaluación en materia de capacitación pueden ser dos: **MACRO** que pretende revisar aspectos generales del funcionamiento del sistema de capacitación que exista en el interior de la empresa u organización, entre los que destacan el diagnóstico organizacional y el diagnóstico de necesidades, el cálculo de la productividad, el costo beneficio y la auditoría de capacitación, entre otros asunto menos relevantes; se le conoce también como evaluación del contexto, del producto y de la retroalimentación; y, la evaluación **MICRO**, que se encarga de revisar los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula, a través del análisis del comportamiento de los participantes, de los facilitadores o instructores, de las condiciones ambientales, de las instalaciones y equipos necesarios, del alcance de objetivos instruccionales, del aprovechamiento del aprendizaje, etc. a esta categoría se le conoce también como evaluación de los insumos, procesos y de la retroalimentación, en la magnitud que le corresponde a este nivel de análisis.

Para Reza (1995) es conveniente ver la siguiente clasificación, con el propósito de facilitar la comprensión de las herramientas de evaluación:

a) *Evaluación de la reacción*

Para revisar en qué medida gustó o no el seminariocursoevento/programa de capacitación. Mide fundamentalmente el gusto por la forma como fue manejado un evento, más que por su contenido o beneficios personales, del grupo o de la organización. Se ubica en la categoría de MICROevaluación. Es el tipo de análisis que se hace en la mayoría de las empresas.

b) *Evaluación del aprendizaje*

Detecta el grado en el cual los participantes captaron el contenido del evento, relacionado con los objetivos instruccionales. Se ubica en la categoría de MICROevaluación. Se aplica en algunos cursos técnicos y administrativos.

c) *Seguimiento de la aplicación*

Para verificar la utilización correcta del conocimiento adquirido en el puesto de trabajo. Debieron satisfacerse necesidades evidentes o manifiestas e incluso las ocultas o encubiertas. Se ubica en una categoría intermedia entre MICRO y MACRO evaluación. Aunque no se lleva a cabo de manera formal o previamente planeada es detectable a simple vista, dada la modificación de la conducta y habilidades del capacitando.

d) Evaluación del Costo beneficio

Valorada en términos de los resultados evidentes del programa/cursos, etc. Se ve en mejoras en los procesos productivos, en disminución del desperdicio, en incrementos en la productividad, mejoras en la calidad, disminución de costos.

e) Evaluación del esfuerzo de la capacitación

Se verifica por medio de la revisión que se hace a los programas de capacitación de la empresa. Permite examinar con mucha precisión, si las actividades que se llevaron a cabo fueron realmente pertinentes. Se calcula a través del estudio comparativo entre lo que debería hacerse y lo realmente hecho, por medio del análisis factorial y la aplicación de la auditoría administrativa, entre algunas de las posibilidades de revisión.

El diseño del programa Diplomado de Desarrollo de Entrenadores, consideró no sólo la evaluación de la reacción, aprendizaje, conducta y resultados; sino además la parte complementaria que fue el seguimiento; éste fue uno de los impactos principales del programa, puesto que a la fecha los entrenadores activos siguen siendo monitoreados por Entrenamiento Franquicia Maestra.

Por tal motivo es muy importante que a continuación se describa el tema de seguimiento y su papel dentro del proceso de evaluación.

SEGUIMIENTO

La capacitación mejora la ejecución en el trabajo e incorpora a éste, nuevos procedimientos o técnicas que facilitan su desarrollo, por esto es necesario, contar con información veraz sobre los esfuerzos realizados y los estados de logro alcanzados en los eventos de capacitación.

Así, dentro del subsistema de evaluación también deben tomarse en cuenta actividades de seguimiento que permitan retroalimentar el proceso mismo de capacitación y detectar su impacto en las actividades cotidianas del trabajador.

La evaluación de seguimiento ha sido definida como: “El proceso que permite verificar el impacto de la capacitación tanto en los individuos como en los grupos y en la empresa, a mediano o largo plazo” (Rodríguez y Austria, 1991).

Evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras. Culmina con el informe de resultados del programa. (Calderón, 1982).

Analizar las actividades realizadas por los participantes al terminar su instrucción, verificando la transferencia de la capacitación al trabajo, la revisión y superación de los obstáculos que se presenten en la aplicación de las nuevas habilidades, conocimientos y actitudes adquiridos (Rosete y Doriano, 1991).

Los instrumentos y técnicas frecuentemente utilizadas en el seguimiento son:

Técnicas Básicas

- Entrevistas.
- Observación.
- Registros anecdóticos.
- Registros diarios.

Técnicas Complementarias

- Inventario de habilidades.
- Evaluación de registros y series estadísticas.
- Registros financieros.
- Evaluación de producto.
- Descripción de puesto.
- Planes de trabajo.
- Auditorías.

Munguía y Valdés (1985) mencionan los siguientes propósitos del seguimiento:

- Constatar si se transfieren los conocimientos, actitudes y/o destrezas adquiridas en el curso al ambiente laboral.
- Refinar y redirigir futuras actividades evaluativas.
- Estimar los costos invertidos con relación a los beneficios obtenidos.

La evaluación de seguimiento tiene como objetivo verificar la transferencia de aprendizaje a las funciones del trabajador.

En lo que respecta a la forma de organizar el seguimiento, lo podemos clasificar según Siliceo (1991) en:

Eventual

En los casos que se establece un programa de seguimiento específico para un curso determinado.

Permanente

Cuando se realiza el seguimiento del programa de capacitación en forma continua.

Para Valencia (1982) el seguimiento puede ser de dos tipos:

Contacto Directo

Se lleva a cabo en forma constante y personal entre participantes e instructor durante los primeros días de trabajo después del evento.

Asesoría fuera del trabajo

Si el trabajador tiene dificultad en la transferencia del aprendizaje puede consultar al instructor para pedirle orientación.

Rodríguez y Austria (1991), comentan que en la realización del seguimiento hay algunos criterios a considerar, los cuales se exponen a continuación:

Programado

Especificando tiempo y lugar.

Periódico

Dependiendo de la situación, objetivos y resultados de la capacitación.

Congruente

Los objetivos y resultados de la capacitación deben estar relacionados.

Funcional

Mostrar utilidad en detectar errores y aciertos para programar acciones futuras.

Imparcial

Efectuado por alguien diferente al instructor, aunque conocedor de lo realizado para lograr objetividad.

Trabajos similares al realizado en el presente reporte, coinciden en la relevancia de la evaluación inmediata, pero además contemplan el seguimiento, refiriéndolo como una evaluación mediata, a través de la cual se detectan

deficiencias tanto en el aprendizaje, como en el diseño de los programas. A continuación se mencionan dos de estos importantes trabajos.

Ayala e Iñiesta (1992) en su investigación, definen la evaluación mediata como: el grado de permanencia de la acción capacitadora, verificar la transferencia de los conocimientos a las funciones del trabajador y permite obtener información para mejorar o modificar el programa de capacitación. Asimismo en su estudio, realizan un seguimiento a través de tareas llamadas "compromisos", los cuales cumplen la función de verificadores del aprendizaje.

Bravo (1994) en su estudio, menciona que el entrenamiento cumple objetivos que benefician tanto a la organización como al personal que en ella labora; la importancia de la evaluación y el seguimiento se fundamenta en que detecta las fallas, si las hay, además permite saber dónde están para tomar las medidas correctivas, propiciando así la optimización del programa.

Estas experiencias coinciden en la premisa de que el seguimiento dentro del proceso de evaluación, permite detectar nuevas necesidades y plantear la continuidad de la capacitación; además de verificar la aplicación posterior a la enseñanza-aprendizaje.

El seguimiento es una función vital en la evaluación, puesto que es elemento que nos permite verificar la aplicabilidad de los conocimientos y habilidades. Todo seguimiento debe ir acompañado de controles y herramientas, las cuales puedan retroalimentar sobre el aprendizaje y la aplicación en los escenarios laborales.

En conclusión, a través de la evaluación y el seguimiento se verifica la permanencia, aplicación y transferencia de los conocimientos, habilidades y destrezas, así como los alcances que se han logrado mediante las acciones de capacitación.

Con la finalidad de asegurar la existencia de autores que contemplen el seguimiento referido con anterioridad, es importante revisar algunos modelos de evaluación, a través de los cuáles puedan ser emitidos los resultados del análisis en esta revisión bibliográfica.

MODELOS DE EVALUACIÓN

A continuación se presentan algunos modelos, en dónde los términos no presentan una homogeneidad en su significado y dada esta diversidad, las han denominado métodos, técnicas o enfoques, etc.

Modelo de evaluación de Kirby

Según Kirby (1965) los criterios que debe cumplir un modelo en forma total o parcial, son los siguientes:

- Auxiliar al evaluador, previendo toda la información que se requiere en el proceso de la toma de decisiones.
- Ser internamente lógicos y completos.
- Ser lo suficientemente claros para que sean desarrollados por un evaluador experimentado sin ayuda externa.
- Relacionar elementos de manera original.

Modelo de Evaluación de Tyler

El modelo de Tyler (1942) propone una evaluación orientada hacia los objetivos. Establece que las decisiones sobre un programa deben basarse necesariamente en la coincidencia entre objetivos del programa y sus resultados reales. Este modelo parte de una base lógica organizada que surge del desarrollo de un programa y el procedimiento es:

- Establecer las metas u objetivos.
- Clasificar los objetivos.
- Definir los objetivos en términos de comportamiento.
- Establecer situaciones y condiciones según las cuales puede ser demostrada la consecución de los objetivos.
- Escoger o desarrollar las medidas técnicas apropiadas.

- Recopilar datos de trabajo.
- Comparar los datos con los objetivos de comportamiento.

La evaluación de Tyler es vista como un proceso de retroalimentación del programa, que permite la reformulación o redefinición de los objetivos.

Modelo de evaluación de Cronbach

Cronbach (1963) opina que debe estimularse la planificación de la evaluación para que los resultados de ésta resistan desafíos. Esta planificación se basa en la concepción de lo que una buena evaluación es.

Por otra parte, un estudio técnicamente impecable será insuficiente si el evaluador no atiende a lo que piensan los individuos relacionados con el programa, es decir a los participantes, los clientes, el administrador, etc., pues emitir un juicio debe derivarse de un consenso y no de la opinión de un solo individuo que tome las decisiones.

La teoría de Cronbach se desarrolla con base a tres conceptos:

- **Unidades:** cualquier individuo o clase.
- **Tratamientos:** una intervención hecha sobre una unidad.
- **Operaciones de Observación:** los datos obtenidos por el evaluador antes, durante o después del tratamiento, a través de test, observaciones y entrevistas.

Además, Cronbach habla de dos fases en la planificación evaluativa:

Fase Divergente: toda la gama de cuestiones susceptibles de ser evaluadas en un programa.

Fase Convergente: las cuestiones que efectivamente se evaluarán en un programa concreto y que dependan de:

- El presupuesto.
- El alcance de la atención del evaluador entre más variables se estudien, mayor posibilidad de perderse en los datos.
- El alcance de la atención de los clientes a pocos de ellos les interesa saber todo sobre el programa.

Modelo de evaluación de Suchman

Suchman (1967) creía que la evaluación debía estar basada en la lógica del método científico. Para él había una diferencia entre la evaluación e investigación evaluativa. La primera consistía en emitir juicios de valor y la segunda eran los procedimientos de recopilación y análisis de datos que incrementan el demostrar, más que garantizar.

Para Suchman, en la evaluación hay tres aspectos principales.

Aspecto conceptual: Incluye los propósitos y principios de la evaluación, los valores y proceso evaluativo, los tipos y categorías de evaluación.

Aspecto metodológico: Incluye el enfrentamiento entre investigación evaluativa y no evaluativa, aproximaciones metodológicas a la evaluación, variaciones y principios de planificación investigativa.

Aspecto administrativo: Incluye la administración de estudios evaluativos y los compromisos para cumplir obligaciones administrativas.

La evaluación según Suchman, se desarrolla de la siguiente forma:

- Empieza con un valor concreto.
- Se procede a definir la meta.
- Se seleccionan los criterios para valorar la consecución de la meta.
- Se identifica algún tipo de actividad para alcanzar la meta y se opera esa actividad.
- En algún punto del proceso se valora esta operación.
- Se emite un juicio en base a esa valoración.
- El acto de juzgar devuelve la actividad a la formación del valor.

Cabe aclarar que Suchman define valor como cualquier aspecto de una situación, actividad u objeto, que tenga un interés particular, como ser bueno, malo, deseable, indeseable, entre otras.

Suchman habla de tres tipos de estudios evaluativos:

Evaluación última

Se refiere a la evaluación que se emplea para determinar el éxito global de un programa según los objetivos que se habían fijado.

Investigación Preevaluativa

Trata de los problemas intermedios que deben resolverse antes de la evaluación final.

Evaluación a corto plazo

Busca información específica de aspectos concretos en términos de utilidad inmediata.

Modelo de evaluación de Stufflebeam

Stufflebeam (1971), para quien el propósito más importante de la evaluación no era demostrar sino perfeccionar, propone el llamado CIPP (Contexto, Input, Entrada, Proceso, Producto).

Contexto

Consiste en valorar e informar sobre las necesidades de los participantes, los problemas de los métodos y todo aquello que ayude al instructor a establecer metas sólidas, además de examinar si estas metas están en consonancia con las necesidades que supuestamente deben satisfacer.

Entrada

Permite especificar qué medios son necesarios para alcanzar una serie determinada de metas o cubrir una serie de necesidades detectadas; estas especificaciones incluyen los procedimientos, programas, planes y presupuestos. También busca las barreras que puedan limitar el logro de resultados.

Proceso

Informa qué está pasando con el programa durante la etapa de realización para poder tomar decisiones sobre la marcha; se deben establecer indicios de evaluación.

Producto

Valora, interpreta y juzga los logros del programa, se realiza durante y al final del programa, además con frecuencia debe incluir la valoración de los efectos a largo plazo analizando los previstos así como los no previstos, ya que eran positivos o negativos.

Modelo de evaluación de Alkin

Para Alkin (1972) la evaluación es el proceso de determinar las áreas de interés, seleccionar información apropiada y coleccionar y analizar información a fin de reportar datos útiles para la toma de decisiones.

Para Alkin se pueden identificar las siguientes áreas de evaluación:

1. Evaluación de los sistemas.
2. Proporciona información para tomar decisiones sobre el estado del sistema.
3. Planeación de programas.
4. La información permite elegir programas que probablemente sean efectivos en necesidades específicas.
5. Desarrollo de programas.

Permite informar sobre si el programa se está realizando como se propuso inicialmente.

6. Mejora de programas.

Proporciona información durante el transcurso de un programa acerca de la manera en que está funcionando y si los objetivos establecidos están siendo logrados.

7. Certificación de Programas.

Permite formular un juicio sobre el valor de un programa y su posible generalización a otras situaciones similares.

Modelo de evaluación de Metfessel y Michael

Metsfessel y Michael (1974) proponen un modelo de evaluación multi-criterio que incluye un procedimiento de ocho pasos para llevar a cabo la evaluación y una lista de criterios múltiples que pueda ser usada para la evaluación de objetivos conductuales específicos.

Los pasos son los siguientes:

- Involucrar directa o indirectamente a la comunidad total como facilitadora del programa de evaluación.
- Elaborar un modelo cohesivo de metas generales y objetivos específicos.

Traducir los objetivos específicos es una forma aplicable para facilitar el aprendizaje.

- Seleccionar y construir los instrumentos necesarios para proporcionar las medidas que puedan conducir a las inferencias acerca de la eficacia del programa.
- Realizar observaciones periódicas de las conductas.
- Efectuar el análisis de los datos.
- Interpretar los datos de acuerdo con las metas generadas y los objetivos específicos.
- Efectuar recomendaciones para futuras instrumentaciones del programa, que puedan incluir modificaciones y revisiones a las metas generales y los objetivos específicos.

Modelo de evaluación de Cooley y Lohnes

Cooley y Lohnes (1976) proponen que la evaluación debe estar dirigida hacia la forma en que el programa está instrumentado, ya que una descripción formal puede ser diferente a lo que realmente ocurre.

Proponen el Modelo del proceso en el salón de clases, y consiste en lo siguiente:

- a) Eventos que ocurren en el aula, entre la evaluación de la ejecución inicial y la evaluación de la ejecución.

Los eventos que ocurren en el salón de clases y que son relevantes para el aprendizaje están constituidos por cuatro constructos:

Oportunidad: facilidad para que el estudiante aprenda lo que será puesto a prueba en la medición de la ejecución. Un ejemplo de esto es el tiempo que pasa trabajando en las habilidades que serán medidas.

Motivadores: aspectos que favorecen el aprendizaje.

Estructura: nivel de organización, especificidad de los objetivos y la manera en que el curriculum corresponde a las características del estudiante.

Eventos instruccionales: contenidos, la frecuencia, la calidad y la duración de las interacciones instruccionales.

Para fines de la evaluación, cada constructo es dividido en variables, que incluyen diferentes tipos de mediciones como la observación en videograbadora y las distintas fuentes de información como el maestro, el curriculum o el programa mismo.

Modelo de evaluación de Eisner

Eisner (1979) propone un modelo de evaluación tricotómico, presentando las tres clases de productos que deberán lograrse en el salón de clases. Las dimensiones principales de evaluación de este modelo son:

Contenido y forma de presentación

El problema de decidir que enseñar no se resuelve consiguiendo unos objetivos muy estimados y relacionándolos con habilidades importantes. Es necesario hablar sobre la clase de experiencia y aprendizaje que se les proporcionará a los participantes del programa.

Calidad y forma de enseñanza

En la mayoría de ocasiones, sólo se tiende a utilizar una técnica didáctica discursiva. Es conveniente el uso de diferentes formas de representación en el

estudio de las asignaturas. Si el alumno sabe que se le va a evaluar en más de una forma, buscará dos o más maneras de aplicar lo aprendido.

Resultados obtenidos por los alumnos del programa

El programa debe propiciar la autorrealización del individuo, tomar en cuenta sus intereses, aptitudes particulares, etc. Los procedimientos de evaluación eficaces han de ser útiles en determinar algo más que si los objetivos han sido logrados, para poder establecer un cuadro completo de costos y beneficios educacionales.

Modelo de evaluación de Kaufman

El modelo de evaluación de Roger Kaufman (1987) se basa en cinco categorías las cuales se describen a continuación:

Entradas

Las entradas son la “materia prima” de que dispone la organización. Ejemplo: recursos, tiempo, locales, instructores, alumno, objetivos, programas, dinero, leyes, equipo, etc.

Procesos

Son maneras y medios en que estos materiales son empleados para obtener los resultados esperados.

Ejemplo: técnicas, metodología, administración, formación de líderes, creatividad, relaciones humanas, etc.

Productos

Son resultados internos en ruta, alcanzados en una organización. Ejemplo: cursos completos, logros, etc.

Salidas

Las salidas están formadas por la suma de resultados internos (o productos reunidos) por ser entregados a un usuario externo a la organización. Ejemplo: desempeño de los productos en su quehacer diario, desempeño eficaz de los programas de acción.

Resultados finales

Los resultados finales son los efectos que tienen las salidas y para la sociedad. Ejemplo: eficiencia y eficacia individual y grupal en las acciones de proyección en la realidad o en el medio en que se desempeña el individuo o el grupo.

Todos los elementos tienen igual importancia, deben ligarse y combinarse para alcanzar el éxito.

La evaluación es el proceso que compara los resultados con los objetivos (enunciados precisos sobre a dónde se dirige). Las diferencias en los resultados entre objetivos y logros sirven como base para la toma de decisiones sobre la validez de los programas y procedimientos vigentes, así como para decidir sobre lo que debe cambiarse y lo que debe continuar.

Modelo de evaluación de Ruiz

Ruiz (1990) menciona que si la evaluación está dirigida a tomar decisiones con respecto a un programa instruccional pueden contemplarse tres grandes áreas de evaluación:

Entrada

Recursos infraestructura del programa, como las características de los maestros, de los alumnos, del contenido, de los materiales didácticos y del ambiente físico y social.

Operación

Forma en que se instrumenta el programa, las actividades o estrategias de aprendizaje, las oportunidades de aprendizaje para los alumnos, las relaciones maestro alumno, y el comportamiento del maestro durante la operación.

Salida

Productos del programa instruccional, la ejecución de los alumnos (en cualquier tipo de conocimiento cognitivo, afectivo y social), el impacto del programa en el maestro, la institución y la comunidad o la sociedad.

Modelo de Evaluación costo-beneficio

La capacitación requiere de recursos para ser llevada a cabo y alcanzar sus objetivos, deben considerarse dichas acciones como un proyecto de inversión, en donde se asigna capital, mano de obra, tiempo, etc., en espera siempre de un beneficio.

Una de las causas por las que no se asignen recursos para realizar acciones de capacitación o entrenamiento dentro de la organización, es el desconocimiento de los resultados de ésta en términos económicos.

Las herramientas que sirven para obtener esta información son el análisis costo-beneficio y costo-eficiencia: ambos constituyen un modelo de evaluación que puede ser utilizado en la capacitación (Rossi y Froeman, 1989).

El análisis costo-beneficio es la actividad que consiste en optimar los costos del sistema integral de capacitación y compararlos contra el valor de los beneficios que la ésta misma aporta a la organización (Valencia, 1982).

La relación costo-beneficio es adecuada cuando se tienen datos suficientes para medir los beneficios en términos monetarios, en caso contrario se recurre al análisis costo-eficiencia el cual permite establecer la justificación de la inversión mediante una medida cualitativa.

Estos dos tipos de análisis pueden ser utilizados en:

Planeación y Diseño de programas: realizando una estimación de los costos y beneficios proyectados del programa.

Justificación de la Inversión: con base en los resultados obtenidos, los cuales han sido determinados realizando un análisis de los costos y beneficios proyectados del programa. Se sugiere emplear ambos tipos de análisis de manera complementaria, tomando en cuenta que si mediante la relación costo-beneficio se justifica la inversión, no será necesario el análisis costo-eficiencia, aunque es recomendable la aplicación de los dos análisis siempre y cuando los datos lo permitan.

Para llevar a cabo el cálculo de los costos y los beneficios, éstos deben medirse en unidades monetarias y en caso de que el programa sea permanente se establecerá un periodo para llevar a cabo dicho cálculo.

Los pasos a seguir son:

Cálculo del costo

El costo de un bien determinado es la cantidad de otro bien que debe de sacrificarse para producir el primero. Los costos son fáciles de calcular constituyen los ingresos del programa directos o indirectos, o sea, los recursos requeridos para realizarse el programa.

Cálculo del Beneficio

El beneficio es aquello que se obtiene a favor, después de haber realizado determinada acción. Los beneficios de un programa son sus resultados netos, ya sean tangibles o intangibles. Algunos parámetros que se toman en cuenta para calcular el beneficio son los niveles de ventas, índices de rotación, control de quejas, etc.

Relación costo-beneficio

Después de enlistar exhaustivamente todos los beneficios y costos del programa, lo siguiente es relacionar los valores monetarios con ellos, tomando en cuenta el factor tiempo.

El análisis de costo-beneficio requiere que los costos programa y los beneficios se conozcan , cuantifiquen y transformen a una unidad de medida común.

Los análisis costo-beneficio y costo eficiencia se podrían ver como componentes de una evaluación integral, pues proporcionan información valiosa acerca de la eficacia económica del programa, importante para llevar a cabo la planeación y la ejecución.

Como limitación de este modelo puede mencionarse lo siguiente:

El análisis costo beneficio abarca única y exclusivamente los efectos que pueden medirse en términos monetarios, lo cual resulta restrictivo, ya que los beneficios pueden darse en términos cualitativos.

Es evidente, pues, que los términos en los que pretende evaluar el desempeño del trabajador como resultado de un proceso de entrenamiento ó capacitación sólo trata de ver los cambios logrados en términos económicos, sin tomar en cuenta al trabajador y sus necesidades concretas, (Valencia, 1982).

Por último, otra desventaja del análisis costo-beneficio, es que al basar la efectividad del programa en la productividad, entendida ésta sólo en términos económicos, no se toma en cuenta la posibilidad de que la capacitación no se haya integrado a la realidad laboral por otra circunstancia ajena a la funcionalidad como tal.

De acuerdo con lo anterior, podemos realizar el siguiente análisis respecto a los modelos revisados.

MODELOS DE EVALUACIÓN

MODELOS	ASPECTOS CONSIDERADOS									
	OBJETIVOS	PLANIFICACIÓN	CONTENIDO	CONTEXTO	ENTRADA	PROCESO	PRODUCTO	SEGUIMIENTO	TOMA DE DECISIONES	COSTOS
TYLER	+					+				
CRONBACH		+				+	+			+
SUCHMAN	+	+					+			
STUFFLEBEAM			+	+	+	+	+	+	+	
ALKIN		+	+			+	+			
METFESSEL Y MICHAEL	+			+			+	+	+	
COOLEY Y LOHNES			+		+	+	+			
EISNER			+			+	+			+
KAUFMAN	+				+	+	+	+	+	
RUIZ					+	+	+			
COSTO BENEFICIO	+	+		+		+	+	+		

De acuerdo con lo anterior se muestran las siguientes conclusiones:

- La mayoría de los modelos no toman en cuenta el seguimiento.
- Los modelos están centrados en evaluar los procesos y productos, es decir, cómo se lleva a cabo el programa y qué resulta, dejando a un lado los demás aspectos de la evaluación, por ejemplo, su planificación, costos, seguimiento y la repercusión en la toma de decisiones.
- Algunos modelos no consideran la evaluación de desempeño del participante cuando regresa a su puesto, pues destacan los conocimientos, habilidades y actitudes que pueden ser valorados con pruebas escritas únicamente.
- La mayoría de modelos proporcionan información de resultados sólo al final del programa.

De esta manera, mucho del desarrollo en el campo de la evaluación parece ser el resultado de la falta de un modelo que satisfaga todos los requerimientos evaluativos específicos de un programa, con el subsecuente refinamiento de un modelo existente, o el surgimiento de otro con las características adecuadas para satisfacer las necesidades únicas de esa situación particular.

Ayala e Iñiesta en su estudio (1992), presentan una propuesta alternativa práctica para realizar la evaluación y el seguimiento de la capacitación, de tal forma que genere información útil para la toma de decisiones en la organización.

Esta propuesta es similar a la que se llevó a cabo en el programa reportado, puesto que las tareas evaluaron en ambos trabajos la puesta en marcha de los adquirido en cuanto a conocimientos y habilidades.

Es por ello, la importancia de contar con propuestas novedosas que contemplen la función del seguimiento, puesto que es un mecanismo de retroalimentación que permite medir cómo se cumplen los objetivos y se mantienen los logros.

Por otra parte Bravo (1994) comprueba a través de su estudio, la funcionalidad de contar con un sistema de seguimiento dentro del proceso evaluativo, lo que nos lleva a la reflexión de que cada vez existe más el interés de profundizar en los sistemas de evaluación, es decir evaluar de manera inmediata, pero además considerando la aplicabilidad mediata y permanente en los puestos de trabajo.

La evaluación y el seguimiento son elementos fundamentales para conocer si los conocimiento habilidades y actitudes adquiridas por los participantes, está siendo aplicada en su área de trabajo.

Por consecuencia el impacto mayor del programa desarrollado para entrenadores fue precisamente la implantación de un sistema de evaluación y seguimiento; de ahí la importancia de ser una de las primeras empresas que consideren relevantes estos aspectos, dentro del giro de comida rápida puesto

que la mayoría de los programas de entrenamiento en empresas transnacionales de alimentos contemplan sólo la visión operativa en tiendas, sin embargo, no existe la verificación posterior a la capacitación y mucho menos la existencia de herramientas de evaluación permanente.

Concluyendo, el presente reporte hace un análisis del impacto tanto cualitativo como cuantitativo, el cual se convierte en un continuo de retroalimentación que permitirá tomar decisiones encaminadas al beneficio del entrenamiento en la empresa.

PROCEDIMIENTO

Antecedentes:

Domino's Pizza Internacional cuenta con un modelo de entrenamiento orientado a la preparación operativa del personal dentro de la tienda, este modelo ha sido adoptado en varios países y básicamente comprende:

- a) Cursos básicos: Orientación a nuevos empleados, Servicio al cliente, Elaboración de pizzas perfectas, Entrega en reparto seguro.

- b) Cursos gerenciales: Fundamentos Domino's Pizza, Administración de utilidades, Administración del producto, Desarrollo de tu equipo, Sanidad, Manejo de horas de alta demanda, Manejo de tu mercado, Reclutamiento y contratación, Dinámica de entrenamiento.

Hasta el año de 1998 estos cursos eran sólo traducciones del inglés; a principios de 1999 el departamento de Entrenamiento Franquicia Maestra comienza el rediseño de todos los cursos básicos y a la fecha sólo permanecen tres gerenciales adaptados, cabe mencionar que estos cubren una parte en aula y se contempla, a su vez, una sección práctica en las tiendas, las cuales son conocidas en el sistema como Entrenamiento en el puesto.

Identificación de la Necesidad

Uno de los principales objetivos de entrenamiento es el asegurar la implantación del entrenamiento operativo en las Franquicias a nivel nacional; la misión del departamento no propone el ser un área instructora, sino más bien formadora, por lo que el trabajo con los entrenadores del sistema fue prioritario.

Uno de los problemas enfrentados fue la falta de entrenadores, por lo que se realizaron entrevistas y pláticas con algunos franquiciatarios sobre el perfil ideal del entrenador y además se aprovecharon estas visitas para sensibilizarlos en cuanto a la función del mismo. Algunas franquicias no cuentan con entrenadores, por lo que el entrenamiento es absorbido por los supervisores, gerentes e incluso directores de operación, lo cual da como resultado que el entrenamiento no sea continuo, por lo que se les propuso asignar un responsable de entrenamiento, en dónde la Franquicia Maestra se comprometía a prepararlos como facilitadores de la enseñanza – aprendizaje.

El diseño del perfil del entrenador y la descripción de puesto fue una responsabilidad asignada a mi puesto, por lo que realicé entrevistas a una muestra de 10 entrenadores (D.F e Interior de la República), asimismo se integró información proporcionada por el Director General de la franquicia maestra, Director de Operaciones y Gerente de entrenamiento, siendo ellos quienes validaron la información recopilada.

Diseñado el perfil (ver anexo 1) y descripción de puestos del entrenador (anexo 2), se les proporcionó una guía de entrevista de selección orientada a este puesto (anexo 3), con la finalidad de que al requerirle a las Franquicias la designación de un entrenador pudieran seleccionarlo a través de esta herramienta. También se les apoyó con un formato de identificación de problemas (anexo 4), en dónde la principal tarea consistía en que comenzaran a identificar que problemas se solucionaban vía entrenamiento y cuáles no.

Una vez que las Franquicias presentaron a los responsables del entrenamiento, se comenzó a diseñar el esquema general del programa, contemplando los conocimientos y las habilidades necesarias para su formación.

Diseño del programa

El equipo responsable de desarrollar el proyecto estaba conformado por un pedagogo y mi función como psicóloga. Primeramente se desarrolló un temario tentativo para el proyecto contemplando no sólo la formación como instructores sino también elementos que les permitieran diseñar, administrar y evaluar los cursos o eventos de entrenamiento, por este motivo contamos con el apoyo de un despacho de capacitación externo, el cual retroalimentaba sobre el diseño del programa.

El programa “Diplomado desarrollo de entrenadores” , se describe a continuación:

Objetivo General del Diplomado:

Desarrollar profesional y personalmente a los entrenadores de Domino’s Pizza a fin de que mediante el entrenamiento de los miembros del Sistema se asegure el logro de los objetivos del negocio.

Características Generales:

El diseño del diplomado se basa en los siguientes puntos:

Integral: Ya que busca proporcionar los conocimientos como desarrollar las habilidades y actitudes requeridas por un entrenador para el desarrollo eficiente de sus funciones.

Modular y secuencial: Dada la complejidad y variedad de los contenidos contemplados en el diplomado, estos se dividen en 6 módulos secuenciales, siendo obligatorio la acreditación del primer módulo para poder continuar tomando los posteriores

Énfasis en el seguimiento y la aplicación: La fortaleza del diplomado se basa en la asignación y cumplimiento de compromisos generados en los módulos, es decir los participantes aplican los conocimientos y herramientas enseñadas en sus puestos de trabajo y tienen que entregar resultados por escrito sobre los

resultados observados, para ello se otorga una fecha de entrega determinada y bajo su cumplimiento se define la acreditación del módulo. Cada compromiso tenía un valor específico (calificación), el cual debía ser elaborado y enviado en una fecha específica, con el objetivo de contar con el tiempo suficiente para elaborar los reportes de resultados y retroalimentación respectivos a cada tema (ver anexo 5).

Duración Total:

- Interior de la República (72 hrs.)
- D.F. (88 hrs.)

El acreditar cada uno de los módulos daba como resultado el obtener la certificación de entrenador del Sistema Domino's Pizza.

Mecánica de Certificación

Para la certificación de cada entrenador se toma en cuenta los siguientes parámetros:

- El entrenador debe haber cumplido sus compromisos, tanto en contenido como en fecha de entrega durante el desarrollo de cada uno de los módulos para poder acreditarlos.

- Al haber acreditado todos los módulos, el entrenador recibe una visita de evaluación por parte del área de Entrenamiento de la Franquicia Maestra, con la finalidad de evaluar la parte metodológica del entrenamiento.
- Con base en la visita operativa se determina la certificación del entrenador a través de la utilización y puesta en marcha de los controles y herramientas proporcionados durante los módulos del programa.

PROGRAMA GENERAL:

El proyecto fue una responsabilidad compartida tanto por el pedagogo del área como mía, por lo que iniciamos con el establecimiento de los objetivos específicos del programa.

Módulo I “Introducción al Entrenamiento”. (8 Hrs.).

Objetivo:

Identificar los conceptos generales utilizados en el campo del entrenamiento, con la finalidad de homogeneizar y definir los puntos clave que nos permitan compartir la misma línea de comunicación, a partir de los lineamientos de Domino’s Pizza.

Módulo II “Formación de Entrenadores”. (20 Hrs.).

Objetivo:

Adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes que permitan ejecutar el entrenamiento a través de técnicas, materiales y herramientas, que aseguren hacer más eficiente la labor del entrenador.

Módulo III “Manejo de Grupo”.

(16 Hrs.).

Objetivo:

Identificar las distintas dinámicas grupales así como los elementos que intervienen en el manejo de grupos, con la finalidad de aplicarlos a los eventos de entrenamiento.

Módulo IV “Diseño y Logística de Entrenamiento”.

(16 Hrs.).

Objetivo Diseño:

Identificar los elementos básicos implicados en el diseño de los programas de entrenamiento a partir de las necesidades concretas de las tiendas Domino’s Pizza.

Objetivo Logística:

Adquirir los conocimientos fundamentales que se desprenden de los procesos de planeación y organización del entrenamiento, con el propósito de asegurar una coordinación eficaz de los eventos y cursos dirigidos al Sistema Domino’s Pizza.

Módulo V “Seguimiento y Evaluación del Entrenamiento”. (20Hrs.).

Objetivo Seguimiento:

Identificar el impacto de las acciones de entrenamiento en los objetivos del negocio, además de clarificar la relación de los cursos en aula y la importancia de asegurarlos en la operación misma de tiendas, midiendo el impacto que éstas acciones tienen.

Objetivo Evaluación :

Evaluar las acciones de capacitación implementadas en el Sistema Domino's Pizza, con el propósito de incrementar la eficiencia y los alcances de los servicios que brinda el entrenador, a partir de la ejecución de las actividades adquiridas en cada uno de los eventos.

Módulo VI “Administración del Entrenamiento”. (8Hrs.).

Objetivo:

Identificar cada uno los elementos que conforman el proceso de entrenamiento, cubriendo la planeación, programación, habilitación y ejecución de los eventos a realizar, logrando con ello una mejora en la función del entrenador.

Desarrollo del programa

Como responsables del proyecto, todo el diseño del programa fue realizado por el pedagogo del área y mi función como psicóloga. El desarrollo de los contenidos comenzó por la elaboración de guías didácticas, en donde se contempló la secuencia, coherencia y tiempos establecidos en cada módulo (ver anexo 6).

Vale la pena aclarar que los contenidos, controles y herramientas debían ser avalados por el Despacho Externo de Consultoría y Operaciones Franquicia Maestra; una vez aceptados se procedía a la elaboración y envío de materiales a impresión para los participantes y los materiales de apoyo para la instrucción.

El desarrollo de los contenidos se realizó a la par de la instrucción ya que nuestro papel incluía la función de instructores, por lo tanto mientras se impartía el 1er. Módulo se diseñaba a la par el 2º y así sucesivamente, considerando un tiempo para la revisión de compromisos así como para realizar la retroalimentación correspondiente.

Material didáctico utilizado:

La carpeta del participante constó de 6 manuales correspondientes a los seis módulos que integraban el programa, también se les anexaron los controles y herramientas de verificación para cada uno de los temas a utilizar tanto en copia como en disquetes.

En cuanto a los compromisos generados en cada módulo, les fueron entregados por escrito y con fechas de entrega determinadas.

La carpeta del entrenador estaba integrada por el manual correspondiente al (los) módulo (s), los acetatos por tema, las evaluaciones de los participantes sobre el curso, los formatos y herramientas así como los materiales a utilizar en algunas dinámicas de presentación o de manejo de grupo.

Los apoyos utilizados fueron: proyector de acetatos, rotafolio y material escrito. No hubo variaciones y se emplearon los mismos en Zona Norte, Sur, Centro y D.F.

Población por entrenar:

La convocatoria del programa fue lanzada a nivel nacional, llevándose a cabo el 17 de mayo, día del entrenador en Domino's Pizza; para ello se presentó el programa tanto a Franquiciatarios, Supervisores y Entrenadores con la finalidad de que se inscribieran a la serie de módulos que conformaban el programa (ver anexo 7).

Como ya fue mencionado, algunos supervisores y directores de operación fueron aceptados en el programa, puesto que en ocasiones una franquicia no cuenta con una persona designada específicamente para entrenar al personal, por lo cual, los puestos anteriormente señalados absorben la función de entrenamiento.

Las personas inscritas fueron las siguientes:

D.F Y EDO. DE MEXICO

Zona/Franquicia	Puesto
Torquin Zona Poniente	Entrenador
Torquin Zona Sur	Entrenador
Torquin Zona Norte	Entrenador
Torquin Zona Centro	Entrenador
Torquin Cuernavaca	Entrenador
Torquin Entrenamiento	Coordinador
Torquin Entrenamiento	Coordinador
Torquin Express	Entrenador
Torquin Operaciones	Auditor
Mozzarella	Entrenador
Mozzarella	Entrenador
Alimentos a tiempo	Entrenador
Comida Rápida Aler	Entrenador

INTERIOR DE LA REPÚBLICA

ZONA SUR

Franchicia	Zona	Puesto
Dopiz	Veracruz	D. Operaciones
Dopiz	Veracruz	Entrenador
Torrquin SUR	Can cún	Entrenador
Torrquin SUR	Can Cún	Supervisor
Torrquin Cuernavaca	Can Cún	Gerente
Coalsu	Tuxtla	Gerente
Coalsu	Tuxtla	Supervisor
Alimentos de Yucatán	Campeche	Gerente
Alimentos de Yucatán	Mérida	Entrenador
Torrquin SUR	Can Cún	Supervisor
Torrquin SUR	Can Cún	Supervisor

ZONA NORTE

Franchicia	Zona	Puesto
Torrquin Norte	Fresnillo	Gerente
Torrquin Norte	Monterrey	Gerente
Comercializadora Toulet	Durango	Gerente
Torrquin Norte	Monterrey	Entrenador
Torrquin Norte	Monterrey	Gte. Entrenam.
Torrquin Norte	Piedras Negras	Gerente
CCB Restaurantes	Chihuahua	Entrenador
Grupo Lujo	Torreón	Entrenador
Dopitam	Tampico	Entrenador

ZONA CENTRO

Franquicia	Zona	Puesto
Dopijal	Guadalajara	Entrenador
Dopijal	Guadalajara	Gerente
Organización DOT	Sn. Luis Potosí	D. Operaciones
Organización DOT	Sn. Luis Potosí	Gerente
Cofraval	Querétaro	Supervisor
Cofraval	Morelia	Supervisor
Cofraval	Guanajuato	Supervisor
Pizza Valle	Aguascalientes	D.Operaciones
Pizza Valle	Aguascalientes	Gerente
Dopisin	Sinaloa	Supervisor
Todo de Pizza	Tepic	Gerente
Dopisin	Sinaloa	Entrenador

Logística de la Impartición

La impartición de cursos tuvo una mecánica distinta en el D.F e Interior de la República. El inicio en el D.F. se llevó a cabo en Junio 31 y cada módulo era realizado con espacios de 15 días. En el interior se establecieron sólo tres zonas: Norte, Sur y Centro, de tal manera que los participantes de los distintos estados, tenían que acudir a la zona más cercana: Guadalajara, Monterrey y Can Cún. Para el interior se tuvieron que adaptar las guías didácticas, puesto que el tiempo era demasiado corto para diseñar y viajar al interior; por lo tanto se conjuntaron dos módulos por sesión, constituida por tres días, de esta manera el esquema para el interior fue el siguiente:

- 1) Introducción al Entrenamiento y Formación de entrenadores
- 2) Manejo de grupos y Diseño – logística del Entrenamiento
- 3) Administración y Evaluación del entrenamiento

Registro de compromisos y elaboración de reportes

Una vez que finalizaba el (los) módulo (s), se procedía a la elaboración de compromisos, los cuales eran por escrito y con fechas de entrega, esto para facilitar el proceso de calificación y de elaboración de reportes para cada uno de los participantes.

Las calificaciones de los reactivos se ponderaban de acuerdo a la importancia de las actividades a realizar, es decir un compromiso estaba dividido en diferentes tareas las cuáles tenían un peso específico predeterminado.

Tanto las tareas como los compromisos, eran validados por Operaciones Franquicia Maestra y por el Despacho de Consultoría externo. Una vez que el entrenador cumplía con su (s) compromiso (s), tenía que enviarlo a entrenamiento para su revisión.

Entrenamiento tenía la responsabilidad de entregarle al participante un reporte de sus compromisos, indicándoles aspectos de mejora.

En el interior de la República no se otorgaron calificaciones, puesto que el índice de entrega era muy bajo e incompleto, así que se optó mejor por marcarlas sólo como compromisos entregados.

En el interior de la República no se otorgaron calificaciones, puesto que el índice de entrega era muy bajo e incompleto, así que se optó mejor por marcarlas sólo como compromisos entregados.

Evaluación y Certificación

Para la certificación como entrenadores, el principal requisito es que hubiesen entregado compromisos de los primeros cinco módulos, puesto que en el seis no se derivó ninguno; la segunda parte que integraba la certificación, era la visita por parte de Entrenamiento Franquicia Maestra a cada una de las plazas que ya había acreditado sus compromisos para evaluar un evento de entrenamiento, dicho evento podía ser cualquier curso del Sistema D.P.; esta evaluación se registraba a través de listas de verificación en donde se checaban los aspectos manejados principalmente en los módulos 1,2,3 y 4, que básicamente refieren los conocimientos, habilidades y actitudes que necesita adquirir o desarrollar un entrenador, así como información importante en el sistema: entrenamiento en el puesto o cruzado, estándares Domino's Pizza, etc.

Esta evaluación de campo estaba acompañada de una entrevista con el Jefe directo de cada entrenador, es decir con un Director de Operaciones o bien con el Franquiciatario, en donde se investigaba el nivel de responsabilidades en cuestión de entrenamiento, desempeño de los entrenadores así como planes de desarrollo para ellos. Esta información nos ayudó a identificar el nivel de entrenamiento en cada Franquicia, existencia de controles y planeación del mismo.

Finalmente se integraron los resultados de la evaluación del curso, plática con el Jefe directo y revisión de controles de entrenamiento con lo cual se procedía a la definición de los entrenadores a certificarse.

La certificación fue realizada el 14 de Octubre del 99, en la Convención Domino's Pizza, realizada en Can Cún. Los entrenadores certificados recibieron una placa, el resto de entrenadores que por alguna razón asistieron al Diplomado pero no entregaron 1 ó más compromisos se hicieron acreedores sólo a constancias de participación.

Por otra parte los Franquiciarios recibieron un informe final de cada uno de los entrenadores, el cual contenía además algunas recomendaciones sobre aspectos operativos en las tiendas, que pudieron ser detectados en las visitas de evaluación.

Seguimiento a los entrenadores

Los entrenadores son la base primaria que Entrenamiento Franquicia Maestra necesita para impulsar y desarrollar al Sistema Domino's Pizza. Por ello se les dará seguimiento en cuestión de la planeación, ejecución y evaluación de su entrenamiento, a través de un reporte, que tendrá que ser enviado en periodos preestablecidos.

Este reporte no sólo indicará el tipo y niveles de entrenamiento que están desarrollando en cada una de las tiendas; sino también permitirá que a través de ese indicador de entrenamiento se definan acciones por parte de Franquicia Maestra, tales como: Asesorías en actividades de planeación, control, aplicabilidad y evaluación del entrenamiento.

Este indicador es el instrumento que nos permitirá darle continuidad y apoyo al programa de entrenadores, el cual se convierte a partir del 99 como un programa institucional en Domino's Pizza México.

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

Los resultados del programa se describen a continuación:

- **Creación de un programa especialmente dirigido a los entrenadores de D.P.**

De acuerdo a la misión del departamento y ante la necesidad de contar con facilitadores del proceso enseñanza-aprendizaje, se diseñó el programa "Diplomado Desarrollo de Entrenadores". Cabe mencionar que en la parte del diseño se contó con el apoyo de un despacho de capacitación externo, quien apoyaba en la construcción de los materiales del programa, además del área de operaciones (Director de Operaciones, Coordinadores) quienes validaban

específicamente la elaboración de los instrumentos y controles a utilizar en tiendas; lo cual lo convierte en un programa novedoso y sobre todo enfocado 100% al puesto del entrenador.

- **Credibilidad hacia la Franquicia Maestra, dado que fue calificado como un programa con seguimiento y centrado en la aplicabilidad operativa.**

En los últimos años la Franquicia Maestra perdió fuerza, el área de entrenamiento se volvió sólo una réplica del área concentrada en Ann Arbor, Michigan; descuidando de alguna manera la didáctica en los materiales, la actualización y el enfoque hacia la población de Domino's Pizza México; por ello este programa fue bien recibido no sólo por los entrenadores sino también por los franquiciatarios, puesto que su interés está centrado en lograr una operación óptima en sus tiendas a través de la formación de su personal y del funcionamiento de los programas de entrenamiento de su personal. El programa fue innovador en cuanto a la aplicabilidad, puesto que el esquema de seguimiento por compromisos fue una buena forma de evaluación en el campo laboral.

- **Lograr la vinculación aula - tienda a través de la creación de un programa con seguimiento dentro del proceso de evaluación.**

Esta vinculación se logró a través de los compromisos y el monitoreo de los entrenadores en las tiendas, además del seguimiento a través del indicador de

entrenamiento, el cual, a la fecha, sigue verificándose. De esta manera se consolidó una nueva forma de evaluación y seguimiento en el entrenamiento en Domino's Pizza, descartando los antiguos esquemas de cursos sin verificación en el entorno laboral.

- **El contar con un programa que no solamente atendió a las necesidades del sistema, sino que también contribuyó al logro personal del entrenador.**

El programa forma parte de los cursos institucionalizados en Domino's Pizza, lo cual a vista de los entrenadores fue novedoso y de utilidad sobre todo respecto a su formación y desarrollo.

- **16 entrenadores certificados y reconocidos en el sistema.**

La certificación fue realizada por Entrenamiento Franquicia Maestra, con ello uno de los objetivos fue cubierto, puesto que la propuesta hacia las franquicias consistió precisamente en contar con gente formada que pudiera facilitar la enseñanza-aprendizaje en todo el sistema Domino's Pizza, con la finalidad de elevar los niveles de entrenamiento básico y cruzado (multihabilidades) en las tiendas.

- **Estandarización y creación de instrumentos de control y verificación en sus actividades.**

El programa les proporcionó controles a través de los cuales podían identificar, planear, organizar, calendarizar y medir sus eventos de entrenamiento.

El principal producto en cuanto a controles es el Reporte de entrenamiento a través del que se le dará seguimiento a los entrenadores del Sistema.

El formato contempla datos sobre los niveles entrenamiento del personal de tiendas e información sobre indicadores clave en la operación como costo de comida, pizzas gratis, etc., a través de los cuáles se pueden identificar necesidades de entrenamiento y población a entrenar (ver anexo 8).

También se diseñaron controles dirigidos especialmente a actividades exclusivas de cada uno de los módulos, todo ello con la finalidad de eficientar y facilitar la tarea del entrenador (ver anexo 9).

RESULTADOS DIPLOMADO DISTRITO FEDERAL

Participación y deserción:

El diplomado dio comienzo el 7 de junio de 1999 y se contó con la asistencia de 13 personas; de los cuales 3 se dieron de baja y son:

- 1 Entrenador Mozzarella (Cambio de Puesto)

- 1 Entrenador Corporativo Cuernavaca (Incumplimiento de Compromisos)
- 1 Auditor Operativo (Incumplimiento de Compromisos)

Esto representa el **30%** de deserción, de los cuáles un **20%** salió del Diplomado por la no entrega de compromisos.

Cabe mencionar que el diplomado tuvo sus fortalezas en el cumplimiento de compromisos generados de los módulos, es decir los participantes a través de las tareas especificadas en cada tema, aplicaban los conocimientos y utilizaban las herramientas revisadas durante las sesiones, posterior a esto, entregaban resultados por escrito, para ello se les otorgaba una fecha determinada y de acuerdo al cumplimiento y a los criterios de calificación, se definía su acreditación hacia el siguiente módulo.

A continuación se mencionan los siguientes resultados derivados del programa en el D.F.:

- A través del perfil y descripción de puestos se identificó el papel del Entrenador y la importancia del Entrenamiento en Domino's Pizza.
- Planeación del entrenamiento a través de la elaboración de quías didácticas para el entrenamiento cruzado, puesto y aula.

- Adquisición de elementos indispensables para fortalecer su labor: técnicas didácticas, manejo de grupo y materiales para habilitar su trabajo.
- Adquisición de conocimientos para detectar y discriminar (con base en sus indicadores) las necesidades de entrenamiento más urgentes en su franquicia con la finalidad de que sean la base y el fundamento de las acciones que emprendan cada mes en cuanto a entrenamiento.
- Identificación de la importancia de la evaluación de sus eventos, así como la adquisición de herramientas prácticas que les permitan evaluar el proceso de entrenamiento, partiendo de los indicadores del sistema; con la finalidad de estimar las acciones antes, durante y después del entrenamiento.

Herramientas adquiridas

Herramientas	Uso
Autoevaluación del entrenador	Identificar fortalezas y debilidades en el Perfil de cada uno de nuestros entrenadores.
Formato de Análisis de Entrenamiento	Identificar la importancia de asignar tiempos al entrenamiento teórico y práctico, así como al seguimiento en tienda.
Formatos Análisis de Técnicas Didácticas y Materiales de Apoyo	Adquirir conocimientos para eficientar su función.
Formatos Análisis Procesos de Grupo, roles y situaciones	Adquirir los elementos indispensables para manejar la dinámica adecuada con sus grupos de trabajo.
Guía Didáctica	Adquirir metodología para planear de una manera adecuada los eventos en tienda / aula.
Formato de Identificación de necesidades de Capac.	Detectar necesidades de capacitación del recurso humano.

Manejo de Puntuaciones de Auditoría Operativa	A través de la auditoría, detectar urgencias y prioridades a resolver vía entrenamiento
Formato de Logística	Verificar los elementos necesarios a considerar para preparar y disponer los eventos de entrenamiento.
Formato evaluación del evento Ficha de Evaluación	Tener una herramienta de retroalimentación hacia el entrenador, que le permita identificar Áreas de mejora en el diseño, instrucción y evaluación de los eventos de entrenamiento.
Listas de verificación (individual y grupal)	Evaluar el aprendizaje y la aplicación en tienda.
Indicador de Entrenamiento	Verificar status de entrenamiento en D.P.
Reporte Nacional de Entrenamiento	Adquirir la información sobre los índices de Entrenamiento en el Sistema, además de contemplar datos de la auditoría operativa y su correlación con el entrenamiento, interpretación de indicadores en el sistema, evaluación del Entrenador y status de Entrenamiento en Tienda (Entto. Cruzado y en puesto)

Compromisos

El Diplomado finalizó con **10** entrenadores, cuyos compromisos fueron cubiertos en un **100%**.

A continuación se presentan los puntajes obtenidos en cada módulo.

Entrenador	Mód.1	Mód.2	Mód.3	Mód.4	Mód.5
Zona Poniente	100	67.50	100	90	95
Zona Sur	100	87.50	95	95	100
Zona Norte	100	95	100	45	89
Zona Centro	100	75	100	100	100
Franquicia Maestra	100	100	100	100	100
Franquicia Maestra	100	100	80	80	90
Express	100	77.5	100	95	100
Mozzarella	100	65	90	90	80
Alimentos a Tiempo	100	100	100	95	100
Comida Rápida Aler	100	92.5	100	95	95

Mecánica de calificación

Las calificaciones se asignaban por módulo de acuerdo a los criterios establecidos en cada uno de los compromisos, para ello se utilizó la escala de 1 a 100. El entrenador tenía que lograr una calificación mínima de 85 a lo largo de los módulos, para acreditar el programa y poder participar en la certificación. Por otra parte esta escala de calificaciones sólo se utilizó en el D.F., puesto que en el interior se tuvieron que modificar los criterios de evaluación.

Cabe mencionar que el módulo 6 no tuvo compromisos, puesto que se aproximaba el periodo de certificación y tenían que preparar materiales y controles para sus visitas.

Elementos de la certificación

Para la certificación se tomaron los siguientes parámetros:

- El entrenador debió cumplir y aprobar sus compromisos, tanto en contenido como en fecha de entrega durante el desarrollo de cada uno de los módulos.

- Si el entrenador cumplió con los compromisos, se le programó una visita operativa por parte de Entrenamiento Franquicia Maestra (Silvia Mestizo y Adolfo Grovas) con la finalidad de evaluar la parte metodológica del entrenamiento. Esto se realizó en cada una de las plazas de los entrenadores durante la semana del 27 Septiembre al 1º de Octubre, ya que se entregaron resultados de visitas y últimos compromisos el día 11 de Octubre, los cuales avalarían la certificación del entrenador.
- Cabe mencionar que la visita operativa complementó la aplicabilidad del Diplomado, puesto que los compromisos fueron diseñados para poner en práctica y verificar la aplicación real en el puesto y funciones del entrenador.

DIPLOMADO INTERIOR DE LA REPUBLICA

Participación y deserción:

El diplomado dio comienzo en el interior el 12,13 Y 14 de julio de 1999 y se contó con la asistencia de 34 personas en las tres zonas.

Zona Norte / Instalaciones Monterrey (11 personas)

Se dieron de baja 4 personas, lo que representa un **37%** de deserción. Las causas fueron indicadas como carga de trabajo, con ello la imposibilidad de asistir al Diplomado (se anexa lista a continuación).

- TORRQUIN NTE. Zacatecas
- TORRQUIN NTE. Monterrey
- Comercializadora Toulet
- TORRQUIN NTE. Coahuila

Zona Centro / Instalaciones Guadalajara (12 personas)

Se dieron de baja 4 personas, lo que representa un **33%** de deserción. Las causas de fueron indicadas como carga de trabajo por aperturas, (se anexa lista a continuación).

- DOPISIN (Supervisor)
- Pizza Valle (Director de Operaciones)
- Organización DOT (Director de Operaciones y Entrenador)

Zona Sur / Instalaciones Can Cún (11)

Se dieron de baja 3 personas, lo que representa un **21%** de deserción.

Las causas de fueron indicadas como carga de trabajo en el caso de Dopiz y mal desempeño de las funciones como entrenador en Torrquin Sur Can Cún:

- DOPIZ (Director de Operaciones)
- DOPIZ (Supervisor)
- TORRQUIN Sur (entrenador)

Consideraciones especiales en el Interior:

Cabe mencionar que sólo un **21%** de los participantes en el interior fueron **entrenadores**, un **41%** **Gerentes** y el restante **38%** **Supervisores**. El hecho de aceptarlos en el Diplomado fue que algunos Gerentes probablemente se convertirían en entrenadores, asimismo los Supervisores que se inscribieron al Diplomado comentaron que fue por formación, ya que pueden complementar y actualizar los conocimientos que tienen de entrenamiento.

En total contamos con **23 personas** (Norte, Centro y Sur), entre Entrenadores, Gerentes y Supervisores. El índice de deserción general fue de 32.35%.

El diplomado tuvo sus fortalezas en el seguimiento a través del **cumplimiento de compromisos generados de los módulos**, en el interior fue muy difícil el trabajar con este esquema, puesto que el entrenador dedica el 100% de su tiempo al entrenamiento y seguimiento del personal de tienda, sin embargo el Supervisor tiene de 5 a 10 tiendas a su cargo (dependiendo de la franquicia), situación que le impide dedicarle un tiempo razonable al entrenamiento y con los gerentes sucede una situación similar, además de que no cuentan con espacios y material didáctico que les permita, realizar una buena capacitación. Por este motivo se tuvieron que hacer ajustes en los criterios de los compromisos para Supervisores y Gerentes.

Los resultados del programa en el interior son los siguientes:

- Respecto a la identificación del papel del entrenador, no se logró al 100%, (sólo un 21% eran entrenadores). Cabe mencionar que hubo bajas de supervisores y gerentes durante el programa, por lo cual es predecible que la información sobre la importancia del entrenador y su función no llegara a todas las franquicias.
- Una de las herramientas más útiles para los Entrenadores y Supervisores fue la guía didáctica, de la cual hicieron uso no únicamente para sus compromisos, sino para eventos llevados a cabo en su franquicia.
- Adquisición de elementos indispensables para fortalecer su labor: técnicas didácticas, manejo de grupo y materiales para habilitar su trabajo.
- Adquisición de conocimientos para detectar y discriminar necesidades de entrenamiento, a través de los indicadores del Sistema.

Herramientas adquiridas

Herramientas	Uso
Autoevaluación del entrenador	Identificar fortalezas y debilidades en el Perfil de cada uno de nuestros entrenadores.
Formato de Análisis de Entrenamiento	Identificar la importancia de asignar tiempos al entrenamiento teórico y práctico, así como al seguimiento en tienda.
Formatos Análisis de Técnicas Didácticas y Materiales de Apoyo	Adquirir conocimientos para eficientar su función.
Formatos Análisis Procesos de Grupo, roles y situaciones	Adquirir los elementos indispensables para manejar la dinámica adecuada con sus grupos de trabajo.
Guía Didáctica	Adquirir metodología para planear de una manera adecuada los eventos en tienda / aula
Formato de Identificación de necesidades de entrenamiento	Evaluar causas que tienen origen en el Recurso Humano y determinar necesidades de entrenamiento.
Manejo de Puntuaciones de Auditoría Operativa	A través de la auditoría, detectar urgencias y prioridades a resolver vía entrenamiento
Formato de Logística	Verificar los elementos necesarios a considerar para preparar y disponer los eventos de entrenamiento.

Compromiso

A continuación se presenta el siguiente resumen de entrega de compromisos:

Zona Norte	Mód.1	Mód2	Mód 3 y 4	Mód 5
Gerente (Torrquin Norte)	E	E	NE	NE
Entrenador (Torrquin Norte)	E	E	E	E
Gerente (Torrquin Norte)	E	NE	NE	NE
Entrenadora (CCB R.)	E	E	E	E
Entrenador (Torrquin Nte)	E	E	E	E
Entrenador (Grupo Lujo)	E	NE	NE	NE
Entrenador Dopitam	E	NE	NE	NE

E : Compromisos entregados y acreditados

NE: No entregados

En la zona norte sólo tres personas entregaron y aprobaron sus compromisos, con ello se hacían acreedores a la visita de certificación.

Zona Centro	Mód.1	Mód2	Mód 3 y 4	Mód 5 y 6
Supervisor (Cofraval)	E	I	NE	NE
Supervisor (Cofraval)	E	I	NE	NE
Gerente (Dopijal)	E	NE	NE	NE
Entrenador (Pizza Valle)	E	NE	NE	NE
Entrenador (Dopijal)	E	I	NE	NE
Entrenador (Dopisin)	E	E	E	E
Gerente (Todo de Pizza)	E	E	E	E

I : Compromiso incompleto en información

E: Compromisos entregados y acreditados

NE: Compromisos no entregados

En la zona centro solamente dos personas pasaron a la fase de visita de certificación, puesto que entregaron y acreditaron sus compromisos.

Zona Sur	Mód.1	Mód2	Mód 3 y 4	Mód 5 y 6
Supervisor (Torrquin Can Cún)	E	NE	NE	NE
Supervisor (Torrquin Can Cún)	E	NE	NE	NE
Supervisor (Torrquin Can Cún)	E	NE	NE	NE
Entrenador (Torrquin Can Cún)	E	NE	NE	NE
Entrenador (Alim. Yucatán)	E	E	E	E
Entrenador (Alim. Yucatán)	E	NE	NE	NE
Supervisor (Coalsu)	E	NE	NE	NE
Entrenador (Coalsu)	E	NE	NE	NE

E: Compromisos entregados y acreditados

Elementos de la certificación

Para la certificación se tomaron los siguientes parámetros:

El entrenador, supervisor y gerente tenían que entregar y aprobar sus compromisos. Dada la naturaleza de sus puestos (Supervisores y Gerentes) se recorrieron las fechas de cumplimiento de los mismos. Por este motivo se incluyeron algunas otras tareas a realizar, por lo que los criterios de evaluación fueron distintos en el interior de la República.

Algunas acciones que se tomaron en cuenta para obtener la visita de certificación fueron las siguientes:

El Supervisor o Gerente tenía que contar con una calendarización del entrenamiento en su (s) tienda (s).

Se verificaba si estaba poniendo en práctica lo aprendido en los programas que estaba realizando dentro de su franquicia. (Programa de seguridad ó servicio).

Por otra parte, también fueron tomados en cuenta aspectos dentro de los módulos del Diplomado, tales como participación activa, interés en el entrenamiento (lo cual era verificable mediante el indicador).

Si el entrenador, supervisor o gerente, cumplía con los compromisos, se hacía acreedor a una visita operativa por parte de Entrenamiento Franquicia Maestra, con la finalidad de evaluar la parte metodológica del entrenamiento, que se realizó en cada una de las plazas de los entrenadores durante la semana del 4 al 8 de Octubre, ya que se entregaron resultados de visitas y últimos compromisos el día 11 de Octubre, dichos resultados avalaron la certificación del entrenador.

Durante la visita se sostenía una plática con el jefe directo del entrenador, supervisor y gerente, que en muchas de las situaciones era el franquiciatario, en donde se solicitaba información sobre el desempeño, planeación y acciones de entrenamiento, dicha plática se cerraba con acuerdos a los cuales daría seguimiento Entrenamiento Franquicia Maestra.

Por otra parte, también se verificaban los controles y herramientas tales como: guías didácticas, calendarios de entrenamiento, indicadores de entrenamiento por tienda (documentación y respaldo de su trabajo).

Las visitas operativas arrojaron datos reales sobre la aplicabilidad del Diplomado y definir de esta manera que entrenadores serían certificados en sus funciones y por qué.

A continuación se presenta la lista de Entrenadores Certificados en el Sistema Domino's Pizza:

Entrenadores certificados a nivel nacional.

Entrenador	Torrquin Poniente
Entrenador	Torrquin Sur (D.F)
Entrenador	Torrquin Norte (D.F)
Entrenador	Torrquin Centro (D.F)
Coordinador de Entrenamiento	Entrenamiento Franquicia Maestra (D.F.)
Coordinador de Entrenamiento	Entrenamiento Franquicia Maestra (D.F)
Entrenador	Torrquin Express (D.F.)
Entrenador	Mozzarella (D.F.)
Entrenador	Alimentos a Tiempo (D. F.)
Entrenador	Comida Rápida Aler (Toluca)
Entrenador	Alimentos de Yucatán (Mérida)
Entrenador	CCB Restaurantes (Chihuahua)
Entrenador	Torrquin Norte (Monterrey)
Entrenador	Torrquin Norte (Monterrey)
Entrenador	Dopisin (Sinaloa)
Gerente	Todo de Pizza (Tepic)

CONCLUSIONES:

Un elemento importante dentro del Sistema de capacitación, lo constituyen precisamente los modelos de evaluación. Al terminar una intervención de enseñanza – aprendizaje es necesario percibir los impactos de ésta con el propósito de establecer mejoras o tomar nuevas decisiones en beneficio de los participantes y de la organización.

Es importante mencionar que la mayoría de los modelos no toman en cuenta el seguimiento y algunos autores la abordan sin comentar el procedimiento para llevarlo a cabo. La mayoría de los modelos de evaluación están centrados en los procesos y productos, es decir, cómo se lleva a cabo el programa y qué resulta, dejando a un lado los demás aspectos , por ejemplo su planificación, costos, seguimiento y la repercusión en la toma de decisiones.

El seguimiento es un parte fundamental de la evaluación. Uno de los factores al realizar el proyecto tema de reporte, fue el énfasis en la parte de diseño de evaluación, en donde se desarrolló el modelo de seguimiento por compromisos, a través del cual se verificaba fácilmente lo visto en el curso y lo más importante, si realmente era válido y útil en la aplicación operativa de las tiendas.

Los principales impactos del “Diplomado de Desarrollo de Entrenadores”, comienzan por el seguimiento. Anteriormente no se contaba con programas en dónde se verificara lo aprendido, esto, le dio al proyecto un carácter novedoso y sobre todo práctico.

Otro de los alcances de este programa fue la estandarización y creación de instrumentos de control y verificación de las actividades de entrenamiento. Cada uno de los controles fue diseñado con el interés de facilitar el trabajo en las tiendas y de implantar controles numéricos y listas checables, con las cuales los entrenadores pudieran analizar resultados, por ejemplo: necesidades de entrenamiento, discrepancias de datos, indicadores de producto, desempeño de su papel, planeación de actividades de entrenamiento, etc.

La certificación de entrenadores fue otro más de los logros del programa, puesto que a través del seguimiento por compromisos, las visitas para auditar su entrenamiento y la aplicación de los controles revisados en las sesiones, permitía corroborar los conocimientos, habilidades e incluso actitudes adquiridas a lo largo del Diplomado.

El programa tuvo repercusiones al nivel de credibilidad, puesto que la Franquicia Maestra no había proporcionado un programa adicional a los que dicta Domino’s Pizza Internacional.

Los comentarios de los entrenadores y Franquiciatarios fueron buenos e incluso invitaban a un nuevo diseño de programas que contribuyera al desarrollo integral del personal.

El producto principal y rescatable del programa es el reporte de entrenamiento, a través del cual se da seguimiento a los entrenadores. Este instrumento pretende visualizar niveles de preparación en cada uno de los puestos (Preparadores, Representantes, Especialistas, Gerentes y Gerentes en Entrenamiento), también permite observar el desempeño de los entrenadores, así como los indicadores principales de cada una de sus tiendas, (no. de órdenes, remakes, gratis, etc).

El monitoreo de estos datos es realizado por Entrenamiento Franquicia Maestra, y a través de los mismos, se pretende detectar necesidades específicas de cada una de las Franquicias a nivel Nacional; esto nos facilitará la programación de visitas, puesto que ahora se discrimina con mayor facilidad el motivo de la misma, por ejemplo las visitas de entrenamiento o bien visitas de consultoría, en dónde la finalidad es ayudarles a crear estrategias que les permitan consolidar el Sistema de entrenamiento en su Franquicia.

Una de las limitaciones del programa fue la premura entre el diseño y la impartición, lo cual se combinó también con la evaluación de los compromisos, por lo que las anteriores tareas tenían que realizarse en corto tiempo, lo cual trajo varias consecuencias:

- Tiempo insuficiente en la investigación bibliográfica para el diseño de contenidos, ejemplo de ello, el módulo 3 “Manejo de Grupos” y módulo 4 “Diseño del entrenamiento”.
- La impartición en el interior de la República tuvo algunas complicaciones, ya que dos módulos tenían que ser revisados en tres días, por lo que se tuvieron que hacer algunas adaptaciones y recortar el tiempo destinado a algunas actividades diseñadas en los eventos del D.F.
- Los reportes de la evaluación de compromisos, se entregaron a los entrenadores, sin embargo a los Franquiciatarios se les envió un solo reporte al final del Diplomado, lo cual no es conveniente, puesto que no les dimos la oportunidad de participar en el seguimiento de su personal de una manera mucho más formal.
- La limitación mayor se centró en el diseño de los compromisos. Para el D.F. fueron sumamente alcanzables porque la mayoría de los participantes eran entrenadores y además tomando en cuenta que este grupo recibía un módulo, cada 15 días, se le asignaba tiempo suficiente para cumplir con las tareas encomendadas. Sin embargo en el interior un grupo mayoritario lo constituyeron los Supervisores, los cuales no se dedican 100% a la función de entrenamiento, además de que los compromisos asignados fueron los mismos

del D.F. pero sin tomar en cuenta que el esfuerzo tendría que ser mayor, puesto que se tenían que elaborar las tareas derivadas de los dos módulos revisados, lo que en consecuencia trajo un número bajo de entrega de compromisos y por ende un bajo nivel en cuanto a personal certificado.

Como sugerencia hacia nuevas investigaciones o proyectos de carácter similar al presente, es importante el considerar las condiciones a las que puede enfrentarse un programa, puesto que las variaciones en cuanto a mecánica de impartición, tiempos y compromisos puede alterar el objetivo que persigue el programa de entrenamiento.

Por otra parte, se sugiere si los responsables del diseño tienen también el papel de instructores y evaluadores se cuide mucho el tiempo destinado para cada una de las actividades, puesto que de otra manera en alguna de las tareas se pierde la óptica fácilmente. Lo óptimo es que haya tiempo "razonable" entre el diseño, la impartición y la evaluación de compromisos, siendo éste último de una gran relevancia, ya que a través de ellos corroboraremos si la enseñanza – aprendizaje cubrió las expectativas y objetivos del programa y de nuestros participantes.

Por último, como conclusión final, puedo comentar que la principal aportación como psicóloga en la organización fue el hecho de participar activamente en un proceso de cambio enfocado a la enseñanza de conocimientos y desarrollo de habilidades, en donde la finalidad estuvo orientada al cambio conductual del personal y con ello al cumplimiento de las metas del negocio. Es importante resaltar la contribución de la Psicología a otras disciplinas como la Pedagogía y la Administración, lo cual dio como resultado un trabajo integral acorde a las necesidades de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alkin, M. (1972) Toward an evaluation model: a systems approach en P. Taylor y D. Cowley. Reading in curriculum Iowa: WMC Brown Co.
2. Arias, G. F. (1988) Administración de Recursos Humanos. México: Trillas
3. Ayala, S.G. e Iñiesta, L. N. (1992). Evaluación y seguimiento de la capacitación: una alternativa. México: Tesis Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM.
4. Blum, M.L. y Naylor J.C. (1992). Psicología Industrial. México: Trillas
5. Bravo, M. J. (1994) Evaluación de seguimiento de la capacitación en la UNAM del personal administrativo de confianza de 1991 a 1992. México: Tesis Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM.
6. Calderón, H. (1982) Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. México: Limusa.
7. CAPINTE. (1987) Curso de Formación de Administración de la Capacitación. México: Capinte.
8. CISE. (1980) Sistematización de la enseñanza. México: Fotocopias.
9. Cooley, W. y Lohnes, P. (1976) Evaluation research in education New York: Irvington Publishers Inc.
10. Cronbach, L. (1963) Course improvement through evaluation teachers. College Record. 64 pp. 672-683.
11. Chiavenato, I. (1988) Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
12. Eisner, E. (1979) The educational imagination. On the design and evaluation of school programs. New York: Mc Millan Publishing Co.

13. Forela, N. (1981). Sistema de relaciones laborales: subsistemas de capacitación. México: STPS CENAPRO
14. Jiménez, O. A. (1980). Un ensayo sobre la interacción humana en el trabajo. México: Fotocopias.
15. Jiménez, O. A y Laffitte, B. M. E. (1989). Manual de técnicas de evaluación. México: Nueva Generación.
16. Kaufman, R. (1987). Guía práctica para la planeación en las organizaciones. México: Trillas
17. Kirby, I. (1965). An approach to decision making. Disertación no publicada en la Universidad de Illinois; citado por W. E. Carter (1975).
18. Martínez, V. A. (1989). Propuesta, elaboración y aplicación de un modelo de evaluación para los programas de capacitación de las unidades administrativas y órganos del D.D.F. México: Tesis Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM.
19. Metfessel, N y Michel, W. (1974). A multi-criterion evaluation model in D. Payne (Ed.) Curriculum evaluation comentaries pourpose, process, products. Lexington Mass: D.C. Heathand Co.
20. Morales, M. (1985) Psicometría aplicada. México: Trillas
21. Munguía, T. y Valdéz, S.(1985) Propuesta metodológica para la evaluación de seguimiento de la capacitación. México: Tesis Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM.
22. Pinto, V, R. (1990). El proceso de capacitación. México: Diana
23. Puga, M. E. (1991). Andragogía de la capacitación. México: Tesis UNAM.
24. Quesada, C. (1991). Guía para evaluar el aprendizaje teórico-práctico. México: Limusa

25. Reza, J. C. (1995). Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones. México: Panorama
26. Rodríguez, M. Y Austria, H. (1991) Formación de instructores. México: Mc Graw-Hill.
27. Ruíz, M. (1979). La evaluación en el aprendizaje. México ARMO
28. Rosete, N. Y Doriano, V. (1991). Compendio de técnicas administrativas para la administración de recursos humanos. México: Tesis Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM.
29. Rossi, P. y Freeman, H. (1989). Evaluación de un enfoque sistémico para programas sociales. México: Tesis Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM.
30. Siliceo, A. (1991). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa.
31. Schein, E. (1990). Psicología de la Organización. México : Prentice Hall.
32. Smith C.S y Wakeley H. (1993) Psicología de la conducta industrial. México: Mc Graw Hill.
33. Suchman, E. (1967). Evaluative research: principles and practice in public service and social programs. New York: Russel Sage Foundation.
34. Torres, R. N. (1992). La evaluación de seguimiento en la Banca. México: Tesis UNAM.
35. Tyler, R. (1942). General statement on evaluation. Journal of educational research. 35. pp. 492-501.
36. Valencia, A. (1982). Evaluación de la capacitación. Cuaderno 16. México: STPS.INET.

ANEXOS

ANEXO 1

PROCEDIMIENTO: PERFIL DEL PUESTO

Características y Perfil del Puesto

Título del puesto: Entrenador

No. Plazas:

Puesto al que le reporta:

Puestos que le reportan: Ninguno

OBJETIVO: Impartir y garantizar la aplicación del entrenamiento del personal de Domino's Pizza, con el propósito de contribuir en su desarrollo a través de la enseñanza de los conocimientos, habilidades y actitudes, que requieren para incorporarse productivamente en su puesto o en áreas de trabajo específicas.

Características

Sexo: Masculino o Femenino
Edad: 20-25 años
Escolaridad: Preparatoria/Carrera técnica/Lic. Trunca en Pedagogía, Psicología, Admón.
Estado civil: No importa
Experiencia: Un año mínimo como Gerente
 Tener aprobados los cursos de Gerencia
 Haber impartido cursos durante su periodo como Gte.
Recomendaciones: Es importante revisar la historia laboral de los candidatos:
 Back to school.- Checar la parte de entrenamiento que contempla programa básico y programa de entrenamiento
 Indicadores de venta.- Identificar si es una persona constante y orientado a la mejora
 Estado de resultados.- Asegurar que cuenten con controles y que además se realicen periódicamente

Perfil del Puesto

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Conocimiento operativo de los puestos tipo (Repartido – Res, Pizzeros y Telefonistas) Conocimiento administrativo y Operacional de los niveles de Gerencia 1,2,3,4 Principios de matemáticas aplicadas	Fluidez verbal Relaciones Interpersonales Capacidad de Comunicación Organización y Planeación Agilidad Mental Memoria Análisis Capacidad de escucha Manejo de grupo Manejo de conflictos Destreza manual	Dinamismo Actitud de Servicio Entusiasmo e Interés Amabilidad Responsabilidad Cooperación Buena presentación Confiabilidad

ANEXO 2

PROCEDIMIENTO: DESCRIPCIÓN DE PUESTO

GRUPO ALSEA

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. DATOS GENERALES

TÍTULO DEL PUESTO	ENTRENADORES	Plazas Autorizadas:	
Empresa:			
Dirección:			
Puesto al que Reporta:	SUPERVISOR / DIRECTOR DE OPERACIONES		

2. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Impartir y garantizar la aplicación del entrenamiento del personal de Domino's Pizza, con el propósito de contribuir a su desarrollo a través de la enseñanza de los conocimientos, habilidades y actitudes, que requieren para incorporarse productivamente en su puesto o en áreas de trabajo específicas.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

FUNCIÓN BÁSICA	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS
IMPARTICION DEL ENTRENAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar el entrenamiento al personal de tiendas con base en las necesidades existentes, a través de cursos básicos, gerenciales, entrenamiento cruzado y programas complementarios implantados en el sistema.
COORDINACION DEL ENTRENAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizar y planear los eventos de entrenamiento a su cargo, mediante calendarios de cursos, rallies y eventos adicionales, guías didácticas, listas de participantes, etc. ✓ Apoyar en programas y eventos a nivel nacional en coordinación con el depto. de entrenamiento de TORRQUIN ✓ Asegurar en el entrenamiento los recursos materiales, instalaciones, material didáctico así como los recursos financieros que soporten la puesta en marcha del entrenamiento.
EVALUACION Y SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar el entrenamiento brindado a través de controles y formatos, que permitan observar los avances y resultados en las distintas modalidades: entrenamiento en puestos, cursos y entrenamiento cruzado. ✓ Elaborar y dar seguimiento al indicador de entrenamiento. ✓ Asegurar que los elementos teóricos brindados en las sesiones, se vean reflejados en la práctica y registrados mediante el mecanismo de control que se requiera, de acuerdo a las necesidades. ✓ Apoyar a través de la información recopilada en tiendas, datos que permitan mejorar los programas contemplados por el Depto. Nacional de Entrenamiento. ✓ Aportar información necesaria al Depto. Nacional de entrenamiento sobre la calidad y contenido de los materiales utilizados, con la finalidad de detectar posibles modificaciones. ✓ Llevar un control del personal entrenado (Base de datos), con la finalidad de contar con un historial de entrenamiento y trayectoria del personal. ✓ Contribuir en la difusión y aplicación de la estandarización de los programas, procedimientos y políticas, derivados del Departamento Nacional de Entrenamiento.

4. ACTIVIDADES DE APOYO O FUERA DE PROCESO

Brindar los apoyos requeridos por el Departamento Nacional de Entrenamiento que tengan que ver con la operación y el entrenamiento mismo.

5. SUPERVISIÓN EJERCIDA

PUESTO	NO. DE OCUPANTES	ACTIVIDADES O FUNCIONES QUE SUPERVISA

6. TOMA DE DECISIONES

ACCIONES REQUERIDAS	RESPONSABILIDAD	
Programación de entrenamiento para tiendas	Compartida con: Franquiciatario / Director de Operac., /Supervisor.	50%

7. RELACIONES INTERPERSONALES

7.1. CONTACTOS INTERNOS

DEPARTAMENTO	PUESTO	MEDIO DE COMUNAC.	FRECUENCIA	MOTIVO
OPERACIONES	DIRECTOR	ESCRITA-VERBAL	QUINCENAL	PROGRAMACION DE ENTRENAMIENTO Y REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS
SUPERVISION	SUPERVISOR	ESCRITA-VERBAL	QUINCENAL	PROGRAMACION DE ENTRENAMIENTO Y REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS
FRANQUICIATARIO	DIRECTOR GENERAL	ESCRITA-VERBAL	QUINCENAL	RETROALIMENTACION SOBRE PROCESOS DE ENTRENAMIENTO EN MARCHA

7.2. CONTACTOS EXTERNOS

INSTITUCIÓN	PUESTO	MEDIO DE COMUNAC.	FRECUENCIA	MOTIVO

8. RESPONSABILIDAD ECONÓMICA

CONCEPTO	ACTIVIDAD O FUNCIÓN	MONTO (EN \$)
MATERIALES DE ENTRENAMIENTO	ATENCION REQUERIMIENTOS DE TIENDA	
EQUIPO DE ENTRENAMIENTO	RESGUARDO DE EQUIPO EN LAS OFICINAS	

9. PERFIL DE PUESTO

9.1. CARACTERÍSTICAS ESPECIALES

EDAD:	SEXO:	ESTADO CIVIL:	HORARIO DE TRABAJO	DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR
20-25	Masc. ó Femen.	No importa		80%

9.2. EXPERIENCIA INDISPENSABLE

NIVEL	SÍ o NO	ÁREA O PUESTO	TIEMPO MÍNIMO (MESES)	INDISPENSABLE o DESEABLE
GERENCIA	SI	G CIA. TIENDAS	1 AÑO	INDISPENSABLE
IMPARTICION DE CURSOS DURANTE SU G CIA.	SI	G CIA. TIENDAS	1 AÑO	INDISPENSABLE

9.3. ESCOLARIDAD

SECUNDARIA		VOCACIONAL	TERMINADA	PREPARATORIA	TERMINADA
------------	--	------------	-----------	--------------	-----------

CARRERA	1era. Opción	2da. Opción	3era. Opción	Estudiante	Titulado
TECNICA	EDUCACION	PSICOLOGIA	LAE		
LIC. TRUNCA	PEDAGOGIA	PSICOLOGIA	LAE		

IDIOMA	HABLADO (%)	LEÍDO (%)	TRADUCIDO (%)

9.4. CURSOS

OFFICE 95

9.5. REQUISITOS ESPECIALES

MANEJO DE GRUPO	TRABAJO EN EQUIPO
MANEJO DE PROBLEMAS	ORIENTADO A RESULTADOS
ORGANIZACIÓN PLANEACION	RELACIONES INTERPERSONALES
ACTITUD DE SERVICIO	

Firmas de Aceptación:

EMPLEADO:	SUPERIOR INMEDIATO:	SUBDIRECTOR DE AREA:
-----------	---------------------	----------------------

ANEXO 3

PROCEDIMIENTO: GUÍA DE ENTREVISTA

Guía de Entrevista

El siguiente bloque de preguntas te puede proporcionar datos que respalden la selección de tu entrenador, para lo cual debes tomar en cuenta el perfil y análisis de puesto así como los conocimientos, habilidades y actitudes que has identificado en la operación.

1. ¿Cuánto tiempo tienes en el Sistema?
2. ¿Cumpliste con los cursos reglamentarios del Sistema (básicos y gerenciales)?
Si no es así, menciona los faltantes
3. ¿Has impartido cursos? ¿Durante cuánto tiempo?
4. ¿Qué tipo de problemas encontraste al impartir el entrenamiento a tu personal?
5. ¿Cómo solucionarías estos problemas?
6. Describe como es el ambiente en tu tienda
7. ¿Cuál es la importancia del entrenamiento al personal?
8. ¿Qué se necesita para que la gente aprenda?
9. ¿Cómo es la relación y la comunicación con tu personal?
10. ¿Llevas a cabo juntas de información?
11. ¿Cuál crees que sea el papel del entrenador?
12. ¿Te gustaría ser entrenador? ¿Por qué?
13. ¿Qué características debe tener un entrenador?
14. ¿Cuáles de las mencionadas anteriormente te hace falta reforzar o adquirir?
15. ¿Cuáles serían tus fortalezas como entrenador?
16. ¿Cómo calificarías el entrenamiento actual en Domino's Pizza?
17. Cuando termina un curso, ¿cuál sería para ti, el siguiente paso como instructor?
18. ¿Cómo te describes (como persona)?
19. ¿Te es fácil relacionarte y tener amigos?
20. ¿Has participado en grupos recreativos, religiosos, políticos o sociales?
21. Si has participado ¿Cuál ha sido tu papel?
22. ¿Cuál es la importancia de compartir conocimientos con los demás?

Nota:

Muchas de las habilidades y de las actitudes se derivan de la entrevista e historia laboral de los candidatos, por lo que se te recomienda indagar cuestiones de servicio, amabilidad, dinamismo, interés, manejo de su tienda y algunos otros factores adicionales a través de pláticas con la gente a su cargo.

A continuación te presentamos una guía de selección, con la finalidad de que tengas algunos parámetros para evaluar la entrevista. (Ver anexo 1)

Conocimientos:

Preguntas	Respuestas válidas	Respuestas no válidas
1. ¿Cuánto tiempo tienes en el Sistemas?	1 a 2 años	Menos de 1 año
2. Cumpliste con los cursos básicos y Gerenciales	Básicos terminados y 3 Gerenciales por concluir	Básicos inconclusos y más de 3 por concluir
3. ¿Has impartido cursos? ¿Cuánto tiempo?	Mínimo un año, durante su estancia como Gte.	Menos de 1 año / no ha brindado entrenamiento
4. ¿Qué tipo de problemas identificaste al entrenar?	Puede mencionar falta de material didáctico Falta de recursos que no dependan de él.	No asistencia de participantes, (falta de planeación Y control de las actividades del depto.) Poco control y manejo de grupo (Falta Formación como entrenador)
5. ¿Cómo solucionarías estos problemas?	Se haga una propuesta o alternativa de solución	Mención de quejas y detalle de la problemática sin aportar alguna solución.
6. Describe cómo es el ambiente en tu tienda	Ambiente sano, existe orden y organización de tareas. Tiene un equipo confiable, existe retroalimentación y reconocimiento.	Falta de organización en documentación, reportes, gente. Demasiada "confianza" con el personal.
7. ¿Cuál es la importancia del entrenamiento al personal?	Cualquier respuesta que implique desarrollo del personal a la par del crecimiento de la empresa.	Cualquier respuesta que indique un necesidad "obligada" por parte del Sistema.
8. ¿Qué se necesita para que la gente aprenda?	Respuestas como: Ser un buen instructor, contar con Materiales atractivos e interesantes, generar interés en la impartición de cursos, manejar ejemplos reales, resaltar el seguimiento práctico al curso.	Cualquier respuesta en donde el instructor le deja en absoluto la responsabilidad a la persona que se está entrenando, o atribuye a cuestiones externas (falta de apoyo del Franquiciatario, de materiales, etc.)

Habilidades

9. ¿Cómo es la relación y comunicación con tu personal?	Abierta, de confianza, hay retroinformación sobre sus actividades. Se les comunica oportunamente la existencia de cambios	No existe retroalimentación ni comunicación efectiva
10. ¿Llevas a cabo juntas de trabajo en tu tienda?	Una respuesta afirmativa denota interés por interrelacionarse con su gente, además es importante ver la frecuencia de las juntas, todo esto para chequear una vez más su planeación y organización.	Una respuesta negativa, nos indica falta de comunicación formal, así como deficiencias en cuanto a planeación y organización. Si lleva a cabo juntas muy esporádicas, nos hablará de una falta de constancia y tal vez de interés en el equipo.
11. ¿Cuál crees que sea el papel del entrenador?	Respuestas relacionadas a la transmisión de conocimientos, habilidades y destrezas hacia la mejora y desarrollo del Sistema	Respuestas vagas acerca del entrenamiento, por ejemplo: informar al personal
12. ¿Te gustaría ser entrenador? ¿Por qué?	Respuestas que denoten interés y compromiso por el desarrollo del personal.	Respuestas en relación con subir el escalafón.

13. ¿Qué características debe tener un entrenador?	Fluidez verbal, manejo de grupos, buena comunicación, agilidad mental, conocimiento operativo, habilidad para relacionarse, etc.	Respuestas vagas, orientadas únicamente al conocimiento de la operación dentro del Sistema.
14. De las mencionadas anteriormente ¿cuáles te hacen falta desarrollar o reforzar?	Ver perfil y ubicar sus carencias en conocimientos, habilidades y actitudes.	No identificar carencias en su persona, tal vez está perdido en cuanto al concepto de entrenamiento o simplemente cree no desarrollar algo más en su persona.
15. ¿Cuáles serían tus fortalezas como entrenador?	Al exponerlas, se logra identificar sus potencialidades para instruir.	Respuestas vagas o nulas sobre sus cualidades como entrenador, lo cual puede significar un concepto distinto de entrenamiento o falta de formación como instructor.
16. ¿Cómo calificarías en entrenamiento en D.P.?	Respuestas que involucren el análisis del entrenamiento ya sea en contenido, materiales, participantes, etc.	Respuestas concretas como Bueno, malo, regular, sin llegar a una evaluación explícita.
17. Cuando termina un curso ¿cuál sería el siguiente paso para ti?	Respuestas que nos hablen sobre su interés en el seguimiento de los programas, no sólo de la teoría, sino del aseguramiento en la práctica. Seguimiento en cuanto a controles y mediciones (Reportes y Evaluaciones).	Respuestas incompletas tales como: Elaboración y expedición de certificados ó bien solamente mencionar el índice o porcentaje de entrenamiento.

Actitudes:

18. ¿Cómo te describes?	Nos permite identificar cualidades y carencias de la persona, así mismo podemos comparar el perfil del candidato con el perfil ideal del entrenador y ver de qué manera se cumple.	Si su descripción es contraria al perfil y características del puesto, difícilmente podrá ser entrenador.
19. Te es fácil relacionarte y tener amigos	Es sociable, le gusta relacionarse con mucha gente; ya que de allí parte el trabajo en equipo en donde la comunicación, cooperación, servicio, Entusiasmo, etc. se vuelven indispensables.	Si tiene una personalidad tímida o insegura, difícilmente podrá tener un buen manejo de grupo y de eventos de entrenamiento.
20. ¿Has participado en grupos recreativos, religiosos, políticos o sociales?	A través de esta identificamos su grado de cooperación, involucramiento, interés, Dinamismo, etc. por compartir sus actividades con otras personas.	La respuesta negativa en este rubro, tal vez nos presente a un individuo no tan preocupado por participar en procesos colectivos de cualquier tipo.
21. Si has participado ¿Cuál ha sido tu papel?	Nos da una ligera idea si ha tenido un papel relevante como dirigente, si muestra cierto carácter de mando, etc.	Si su papel ha sido pasivo, quizá nos muestre una persona conformista y poco interesada en escalar.
22. ¿Cuál es la importancia de compartir conocimientos con los demás?	Denota interés por compartir aprendizajes y deseo de relacionarse con la gente.	Respuestas poco convincentes acerca del intercambio del aprendizaje

ANEXO 4

PROCEDIMIENTO: FORMATO PARA DELIMITACIÓN DE PROBLEMAS DE ENTRENAMIENTO

DOMINO'S PIZZA MEXICO
ENTRENAMIENTO TORRQUIN - FRANQUICIA MAESTRA

Formato para la delimitación de problemas de entrenamiento.

Formato ANEXO # 2 (Exclusivamente para las causas internas cuyo origen fue de Recurso Humano).

Problema de Referencia: _____

4.- De cada de las causas internas cuyo origen fue de Recurso Humano realiza lo siguiente:

- A) Menciona de nuevo la descripción y los puestos implicados de la causa interna cuyo origen es de Recurso Humano.
 (Respetando el orden y los incisos utilizados en el formato anterior).

5.- Por cada puesto implicado en la cada descripción, verifica lo siguiente:
 (Responde "Si" o "No" en cada recuadro)

- A) Si el puesto cuenta con sus funciones claramente definidas.
 B) Si la persona que ocupa el puesto posee los conocimientos necesarios para llevar de una manera eficiente dichas funciones.
 C) Si la persona que ocupa el puesto posee las Habilidades necesarias para llevar de una manera eficiente dichas funciones.
 D) Si la persona que ocupa el puesto ha tomado los cursos de entrenamiento correspondientes que le proporcionen dichos conocimientos y habilidades.
 E) Si la persona que ocupa el puesto tiene el interés y/o actitud adecuada para llevar de una manera eficiente dichas funciones.

Causa Interna # () _____

Recurso Humano	Descripción	Puestos Implicados	Funciones claramente definidas	Conocimientos Necesarios	Habilidades Necesarias	Cursos Correspondientes	Interés y/o actitud.
A)							
B)							
C)							

Causa Interna # () _____

Recurso Humano	Descripción	Puestos Implicados	Funciones claramente definidas	Conocimientos Necesarios	Habilidades Necesarias	Cursos Correspondientes	Interés adecuado.
A)							
B)							
C)							

Causa Interna # () _____

Recurso Humano	Descripción	Puestos Implicados	Funciones claramente definidas	Conocimientos Necesarios	Habilidades Necesarias	Cursos Correspondientes	Interés adecuado.
A)							
B)							
C)							

Causa Interna # () _____

Recurso Humano	Descripción	Puestos Implicados	Funciones claramente definidas	Conocimientos Necesarios	Habilidades Necesarias	Cursos Correspondientes	Interés adecuado.
A)							
B)							
C)							

Formato para la delimitación de problemas de entrenamiento.

Formato # 1

Fecha: _____

Franquicia: _____
Gerente: _____

Franquiciatario: _____
Entrenador: _____

No. Tienda: _____
Supervisor: _____

1.- Identifica el Problema _____

2.- Analiza cuáles son sus causas Internas y Externas

(Utiliza el siguiente formato)

Causas del Problema			
#	Internas	#	Externas
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	

3.- Identifica en cada una de las causas Internas lo siguiente:

- A) Origen
- B) Descripción
- C) Menciona los puestos implicados

NOTA: Únicamente las causas Internas que tienen su origen en el Recurso Humano son las que pueden ser factibles de ser atendidas o solucionadas mediante entrenamiento. Sólo las causas identificadas que caen dentro de este rubro deben de ser trabajadas en el Formato ANEXO # 2

Causa Interna # 1 _____

Origen		Descripción	Puestos Implicados
Recursos Materiales			
Recursos Tecnológicos			
Recurso Humano	A)		
	B)		
	C)		

Causa Interna # 2 _____

Origen		Descripción	Puestos Implicados
Recursos Materiales			
Recursos Tecnológicos			
Recurso Humano	A)		
	B)		
	C)		

Causa Interna # 3 _____

Origen		Descripción	Puestos Implicados
Recursos Materiales			
Recursos Tecnológicos			
Recurso Humano	A)		
	B)		
	C)		

Causa Interna # 4 _____

Origen		Descripción	Puestos Implicados
Recursos Materiales			
Recursos Tecnológicos			
Recurso Humano	A)		
	B)		
	C)		

ESQUEMA DE IDENTIFICACION DE PROBLEMAS DE ENTRENAMIENTO

No. 1

Identificación del Problema

Menciona el problema en cuestión.

No. 2

Causas internas o externas

En esta parte, vas a analizar y a clasificar las causas que dieron origen al problema, ya sean internas o externas, utilizando el formato que se te proporciona.

Internas: Cuando las causas dependen directamente de las tiendas.

Externas: Cuando dependen de proveedores de productos o servicios.

Posteriormente vas a numerar las causas anotadas, ya que el número nos será útil para continuar con el llenado de este formato. Por otra parte, es importante comentarte que sólo podrás trabajar las causas internas, puesto que en las externas, no tienes ingerencia ni facultades para llegar a una resolución.

No. 3

Una vez numeradas y definidas tus causas internas (recuerda que sólo podemos abordar éstas), vas a llenar un formato anexo, en dónde el **primer paso** es identificar con una X el origen de cada una de tus causas, las cuales pueden ser ocasionadas por carencia o falta de:

Recursos Materiales: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas y las materias primas.

Recursos Tecnológicos: Comprende la maquinaria en general, por ejemplo hornos, cámaras frías, etc.

Recursos Humanos: Personas y todo lo relacionado a ellas; capacidades, habilidades, liderazgo, estímulos, capacitación, sueldos, relaciones laborales, selección, etc.

Segundo paso.- Describe los orígenes de tu causa interna No. 1, No. 2, etc

Tercer paso.- Menciona los puestos implicados en la descripción de causas.

Una vez concluido el llenado anterior, vas a comenzar a trabajar en el **formato No. 2 siempre y cuando** tus causas internas tengan origen en el **Recurso Humano**.

FORMATO No. 2

- 1) Anota la descripción de la causa interna y los puestos implicados en ésta, cuyo origen es de Recurso Humano, respetando el orden y los incisos utilizados en el formato anterior.
- 2) Por cada puesto implicado en la descripción, vas a verificar con un "Si o No"
 - a. Si el puesto cuenta con funciones claramente definidas, si tienen descripción de puestos o por lo menos cuentan con un listado de actividades y responsabilidades del puesto.
 - b. Si la persona que ocupa el puesto cuenta con los conocimientos necesarios para llevar de una manera eficiente dichas funciones. Estos conocimientos abarcan desde cuestiones operativas del Sistema, hasta aspectos teóricos formales como pueden ser aritmética, nociones de administración, contabilidad, etc.

- c) Si la persona que ocupa el puesto posee las habilidades necesarias para llevar de una manera eficiente dichas funciones. Por habilidad vamos a entender aquel conjunto de destrezas ya sea mentales o físicas que nos van a permitir ser capaces de desarrollar el trabajo.

Por ejemplo: Un Entrenador requiere ser hábil en el manejo de grupos, tener capacidad de escucha, ser hábil en la resolución de problemas, etc.

Una costurera, por ejemplo, requiere de mucha destreza manual para poder llevar a cabo su trabajo.

Cabe mencionar que las habilidades son un tanto innatas, pero también se pueden desarrollar o mejorar; siempre y cuando se tenga el interés, la disposición y la entrega por avanzar.

- d) Si la persona que ocupa el puesto ha tomado los cursos de entrenamiento correspondientes que le proporcionen dichos conocimientos y habilidades; esto es muy importante ya que no se le puede exigir buenos resultados a la gente sin brindarle la oportunidad de adquirir todos estos elementos y ponerlos en práctica.
- e) Si la persona que ocupa el puesto tiene el interés y/o actitud adecuada para llevar de una manera eficiente dichas funciones.
Al hablar de actitudes, nos referimos a aquellas características que se adoptan en nuestro estilo de vida y que son resultado de experiencias previas, cultura, familia, formación, educación, etc. tales como la Responsabilidad, Honestidad, Puntualidad, Servicio, Confianza, Dinamismo, entre otras. Y es aquí en donde podemos llegar a tener problemas, puesto que los conocimientos se adquieren, las habilidades se desarrollan, pero las actitudes deben partir de la persona misma y si ésta no tiene conciencia de mejorarlas no hay mucho que hacer para convencerlo de modificarlas.

ANEXO 5

PROCEDIMIENTO: COMPROMISOS



COMPROMISOS

1) Realizar un evento teórico de GEE

Requisitos:

Mínimo de 4 hrs. contemplando los tres momentos (presentación, inicio y cierre).

Cursos a impartir: Sanidad, Desarrollo de tu equipo, Certificación de calidad del producto y Manejo de alta demanda.

Utilizar por lo menos:

- 1 Técnica de presentación
- 1 Técnica de energización
- 1 Técnica de cierre

Elaborar guía didáctica contemplando:

- Objetivos, Técnicas (didáctica y de manejo de grupo) y tiempo real.
- Aplicar evaluaciones de los participantes.

Realizar tres identificaciones (Formatos de Compromiso 1,2,3)

- Identificación de roles
- Identificación de procesos de grupo
- Identificación de situaciones

Reporte de análisis de guía

1. Cumplimiento de objetivos
2. Evaluación de contenidos
3. Evaluación de técnicas empleadas
4. Evaluación de materiales de apoyo
5. Tiempos reales
6. Observaciones
7. Dudas

Fecha de entrega: 25 de Agosto del 99

ANEXO 6

PROCEDIMIENTO: GUÍAS DIDÁCTICAS



GUÍA DIDÁCTICA DEL MÓDULO 1 DEL "DIPLOMADO DE ENTRENADORES"

OBJETIVO Identificar los conceptos generales utilizados en el campo del entrenamiento, con la finalidad de homogeneizar y definir los puntos clave que nos permitan competir la misma línea de comunicación, a partir de los lineamientos de Domingo Pizarra.

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
			Manejo de Grupo	Didácticas				
PRESENTACION	Obtener un sentido de las prioridades (orden de prioridades del grupo y sus expectativas) hacia el evento. Proponer una estrategia del grupo favorable al evento	Presentación del instructor. Presentación del Grupo. Expectativas / Compromisos Presentación del Objetivo General Presentación de la secuencia de los temas a tratar.	DE Parejas	Expositiva Corrillos Lectura del Acetato Lectura del Acetato	Puntas de P / Tarjetas Rotulo 01 Acetato 1 Acetato 2	5 MN 25 MN 15 MN 3 MN 2 MN	5 MN 40 MN 55 MN 58 MN 1 HRA	
TEMA 1	OBJETIVO	CONTENIDO	Manejo de Grupo	Didácticas	APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
EL ENTRENAMIENTO	Finalizar los detalles en los que se tiene en cuenta el tema de Domingo Pizarra, a fin de definir la habilidad y beneficios que se derivan del entrenamiento	1.1 Concepto de Entrenamiento		Expositiva Lectura de diapos	Acetato 3 Rotulo 0 Acetato 4	10 MN 20 MN	1 10 HRS 1 30 HRS	
		1.2 El Entrenamiento en Domingo Pizarra	RECESO			15 MN	1 45 HRS	
		1.3 Etapas del Entrenamiento	DE Bajas	Conferencia Interactiva Conferencia Interactiva Conferencia Interactiva Conferencia Interactiva	Acetato 5 Acetato 6 Acetato 7 Acetato 8	5 MN 5 MN 5 MN 5 MN	1 50 HRS 1 55 HRS 2 HRS 2 05 HRS	
		1.3.1 Entro orientado a la mejora del puesto actual			Manual Pag 2-5	5 MN	2 10 HRS	
		1.3.2 Entro orientado a disponer a una persona para un puesto del futuro			Conferencia Interactiva	30 MN	2 35 HRS	
		1.3.3 Entro orientado a la actualización			Conferencia Interactiva	25 MN	3 00 HRS	
		1.3.4 Entro orientado al desarrollo de potencialidades humanas			Conferencia Interactiva	5 MN	3 05 HRS	
		Ejercicio de Aplicación en el manual			Manual Pag 2-5	10 MN	3 20 HRS	
		Revisión del Ejercicio de Aplicación			Conferencia Interactiva	30 MN	3 55 HRS	
		Ejercicio de Análisis del Sistema de Entrenamiento			Conferencia Interactiva	25 MN	4 20 HRS	
1.4 Beneficios del Entrenamiento			Revisión del Ejercicio de Análisis	5 MN	4 25 HRS			
1.4.1 Para la Franja			Revisión del Ejercicio de Análisis	5 MN	4 30 HRS			
1.4.2 Para la Banda			Revisión del Ejercicio de Análisis	5 MN	4 35 HRS			
1.4.3 Para el entrenador			Revisión del Ejercicio de Análisis	5 MN	4 40 HRS			
1.4.4 Para el entrenador			Revisión del Ejercicio de Análisis	5 MN	4 45 HRS			
COMIDA						60 MN 4:40 HRS		
TEMA 2	OBJETIVO	CONTENIDO	Manejo de Grupo	Didácticas	APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
EL ENTRENADOR	Aplicar los conocimientos derivados del tema con la finalidad de revisar los conocimientos, habilidades y actitudes que el entrenador debe poseer, para desempeñar eficientemente sus tareas y funciones	2.1 Concepto del entrenador		Lectura de ideas Expositiva	Rotulo 0 Acetato 9	10 MN 10 MN	4 50 HRS 5 HRS	
		2.2 Perfil del entrenador		Expositiva	Acetato 10			
		2.2.1 Conocimientos		Expositiva	Acetato 11			
		2.2.2 Habilidades		Expositiva	Acetato 12			
2.2.3 Actitudes			Conferencia Interactiva	Ejercicio Suelta / Manual Pag 9-14	10 MN	5 10 HRS		
Ejercicio de Aplicación			Conferencia Interactiva	Ejercicio Suelta / Manual Pag 9-14	70 MN	6 20 HRS		
Revisión de Conceptos y Ejercicio de Aplicación			RECESO		10 MN	6 30 HRS		
2.3 Descripción de Puesto			Conferencia Interactiva	Manual Pag. 15 Acetato 13	30 MN	7 HRS		
Ejercicio de Aplicación en el manual			Ejercicio de Aplicación	Manual Pag. 16	5 MN	7 05 HRS		
Revisión de Ejercicio de Aplicación					5 MN	7 10 HRS		
TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	Manejo de Grupo	Didácticas	APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
CLASIFICACION	Obtener información relevante acerca del conocimiento y descripción del evento por parte de los participantes	Reservación Conceptos Derivados Verificación de expectativas Evaluación del evento.		Conferencia Interactiva Expositiva	Acetato 14 Autoproposición Carta de rotulo	20 MN 15 MN 5 MN	7 20 HRS 7 45 HRS 7 50 HRS	
					Evaluaciones / Constancia	10 MN	8 HRS	



GUIA DIDACTICA DEL MODULO 2 DEL "DIPLOMADO DE ENTRENADORES"

OBJETIVO Adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes, que permitan ejecutar el entrenamiento a través de técnicas, materiales y herramientas, que aseguren hacer más eficiente la labor del entrenador.

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
			Manejo de Grupo	Didácticas				
PRESENTACION	Mostrar un modelo de las principales características de grupo y sus expectativas para el evento. Practicar una interacción del grupo favorable al evento.	Presentación del Instructor Preparación del Grupo Revisión de Compromisos Evaluación Expectativas / Compromisos Presentación del Objetivo General Preparación de la secuencia de los temas a tratar Asignación de Temas	OC Cuestionario	Expositiva	Puntaje del cuestionario	5	5	11:00 AM
				Comitos Lectura del Acetato Lectura del Acetato Tercera del Acetato	Formato de Evaluación Hoja de Acetato 1 Acetato 2 Tercera con temas	20 20 15 15 10 10	25 45 60 75 85 95	
RECESO						20	2:00	12:00 AM

TEMA 1	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
			Manejo de Grupo	Didácticas				
ELEMENTOS A CONSIDERAR AL LLEVAR A CABO EL ENTRENAMIENTO.	Identificar la importancia de los elementos de entrenamiento, así como elementos y situaciones a considerar, como paso previo al proceso de entrenamiento.	Objetivos de Entrenamiento Ejercicio de Aplicación (Indicadores) Elaboración de Objetivo Ejercicio de Aplicación (Construcción de un objetivo) Revisión de características Ejercicio de Aplicación (Revisión del objetivo planteado). Características de la Población Situación en la que se desarrollará Proyección de la Aplicación Estructura de un evento de entrenamiento Ejercicio de Aplicación (Población situación y estructural)		Conferencia Interactiva	Acetato 3	10	2:10	1:05 PM
				Conferencia Interactiva	Ejercicio manual pag 2 Manual pag. 3	10 15	2:20 2:35	
				Conferencia Interactiva	Ejercicio manual pag. 3	15	3:05	2:10 PM
				Lluvia de Ideas Pizarra Conferencia Interactiva	Pizarra Pizarra Acetato 5	10 10 15	3:15 3:45 4:10	
				Conferencia Interactiva	Ejercicio manual pag. 4, 5 y 6	20	4:30	
COMIDA						60	5:30	3:50 PM

TEMA 2	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
			Manejo de Grupo	Didácticas				
GUIA DIDACTICA	Identificar y explicar cada uno de los elementos de esta guía didáctica, con la finalidad de incorporarlas a nuestras actividades como entrenadores, fortaleciendo de esta manera nuestro papel.	Resumen parcial Concepto Elementos de la guía didáctica Datos de Identificación Objetivo General Objetivo Especifico Contenidos 2.2.4.1 Lógica y secuencia Ejercicio Taller	OC Materiales y elementos	Conferencia Interactiva	Acetato 6	5	5:45	4:00 PM
				Conferencia Interactiva	Anexo 1, Acetato Anexo 1	10	6:00	
				Conferencia Interactiva	Anexo 1, Acetato Anexo 1	5	6:05	4:50 PM
				Conferencia Interactiva	Anexo 1, Acetato Anexo 1	5	6:10	
				Conferencia Interactiva	Acetato 7	10	6:15	
				Comitos	Manual Pagina 8 Formato Tema	10 20	6:20 6:55	



Evento de Entrenamiento: Módulo 1 y 2 (Diplomado de Desarrollo de Entrenadores).

Lugar: Diferentes Pizazs Fecha: 12, 13 y 14 de Julio de 1999. Hora de Inicio: 9:00 A.M.

Entrenador: Asignado por Pizaza

MODULO 1 "Introducción al Entrenamiento".

OBJETIVO Identificar los conceptos generales utilizados en el campo del entrenamiento, con la finalidad de homogeneizar y delimitar los puntos clave que nos permitan compartir la misma línea de comunicación a partir de los lineamientos de Domingo's Pizaa.

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
			Manejo de Grupo	Didácticas				
PRESENTACION	Obtener un conocimiento de las prioridades características del grupo y sus expectativas frente al evento. Promover una integración del grupo favorable al evento.	Presentación del Instructor Presentación del Grupo. Introducción al Diplomado. Expectativas y Compromisos. Presentación del Objetivo General de módulo 1. Presentación de la estructura de las tareas a iniciar.	DE Parejas	Expositiva	Puntos de Presentación Tarjetas	5	5	10:05 a.m.
				Expositiva		10	15	
				Corridos	Rotafolios	5	1:05	
				Lectura de Acetato	Acetato 1	5	1:10	
				Lectura de Acetato	Acetato 2	5	1:10	

TEMA 1	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
			Manejo de Grupo	Didácticas				
EL ENTRENAMIENTO	Revisar el desarrollo de los embudos de entrenamiento dentro de Domingo's Pizaa, a fin de identificar las aplicaciones y transferencias de los aprendizajes del entrenamiento.	1.1	Concepto de Entrenamiento	Expositiva	Acetato 3	10	1:20	11:00 a.m.
		1.2	El Entrenamiento en Domingo's Pizaa	Lluvia de ideas	Rotafolio o Acetato 4	20	1:40	
		1.3	Enfoques del Entrenamiento	Conferencia Interactiva		20	2:00	
		1.3.1	Entro: orientado a la mejora del puesto actual	Conferencia Interactiva	Acetato 5			
		1.3.2	Entro: orientado a preparar a una persona, para un puesto del futuro	Conferencia Interactiva	Acetato 6			
		1.3.3	Entro: orientado a la actualización	Conferencia Interactiva	Acetato 7			
		1.3.4	Entro: orientado al desarrollo de potencialidades humanas	Conferencia Interactiva	Acetato 8			
			Ejercicio de Aplicación en el manual	Compromiso	Manual Pag 2-5	20	2:20	
			Ejercicio de Análisis del Sistema de Entrenamiento	Compromiso	Anexo 1 For Suavio			
		1.4	Beneficios del Entrenamiento	Lluvia de ideas		20	2:40	
		1.4.1	Para la Franquicia	Compromiso	Manual Pag 6-8			
		1.4.2	Para la tienda	Compromiso	Manual Pag 6-8			
		1.4.3	Para el entrenador	Compromiso	Manual Pag 6-8			
		1.4.4	Para el asmenador	Compromiso	Manual Pag 6-8			

RECESO

20

3:00

12:00 p.m.

TEMA 2	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
			Manejo de Grupo	Didácticas				
EL ENTRENADOR	Actuar de conformidad con el código de ética con la finalidad de revisar las competencias, habilidades y actitudes que el entrenador debe poseer para desempeñar eficientemente sus tareas y funciones.	2.1	Concepto de entrenador	Lluvia de ideas	Rotafolio de Acetato 9	10	3:10	1:00 p.m.
		2.2	Perfil del entrenador	Conferencia Interactiva		15	3:25	
		2.2.1	Conocimientos	Conferencia Interactiva	Acetato 10			
		2.2.2	Habilidades	Conferencia Interactiva	Acetato 11			
		2.2.3	Actitudes	Conferencia Interactiva	Acetato 12			
			Ejercicio de Aplicación	Compromiso	Ejercicio Suavio / Manual Pag 9-14	15	3:40	
		2.3	Desarrollar de Puesto	Conferencia Interactiva	Manual Pag 15, Acetato 13	10	3:50	
			Ejercicio de Aplicación en el manual	Compromiso	Manual Pag. 16	10	4:05	

SEGUNDO DIA

TEMA 2	OBJETIVO	CONTENIDO		TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real	
			Resumen parcial	Manejo de Grupo	Expositiva		15	15		
MUNICIPIO	Definición y desarrollo de la competencia de los participantes en la capacidad de incorporar nuevas actividades como actividades, aplicación de los conocimientos adquiridos en el curso.	2.2.5	Técnicas	DE Bajas	Expositiva	Acetato 8	5	20		
			2.2.5.1		Materiales de Grupo	Conferencia Interactiva	Acetato 8	5	25	
			2.2.5.2		Didácticas	Conferencia Interactiva	Acetato 8	5	30	
			Creación grupos		Expositiva		10	40		
			Revisión de Términos		Dramatización	Formato de análisis	1	30	80	11:00 AM
			Expositiva		Dramatización	Formato de análisis	20	30	1,00	
			Conferencia Interactiva		Dramatización	Formato de análisis	20	1,40		
			Demostlativa		Dramatización	Formato de análisis	20	2,00	12,00 PM	
			Lluvia de ideas		Dramatización	Formato de análisis	20	2,20		
			Corrillos		Dramatización	Formato de análisis	20	2,40		
		Dramatización	Expositiva	Formato de análisis	10	2,50				
		RECESO						10	0,00	1,00 PM
		2.2.6	Ejercicio - Taller	Parejas originales	Conferencia	Formato Tema	20	3,1		
		Materiales de Apoyo	Conferencia Interactiva	Acetato 9	5	3,25				
		Análisis M. Va. T	Conferencia Interactiva	Acetato 9	10	3,35				
		Pizarra	Conferencia Interactiva	Formato de Análisis	10	3,45				
		Regulador	Conferencia Interactiva	Formato de Análisis	10	3,55				
		Materiales Impreso	Conferencia Interactiva	Formato de Análisis	10	4,05	2,05 PM			
		Acetatos	Conferencia Interactiva	Formato de Análisis	10	4,15				
		Películas	Conferencia Interactiva	Formato de Análisis	10	4,25				
Materiales y equipo para tienda	Conferencia Interactiva	Formato de Análisis	10	4,35						
COMIDA					60	5,35	3,05 PM			
			DE CINE, MUS. Y SERIE.			10	5,45			
2.2.7	Ejercicio - Taller	Parejas originales	Conferencia	Formato Tema 1	15	6,00	4,05 PM			
Elaboración de Materiales	Parejas originales	Conferencia	Corrillos	Hojas, plumones, no. delor etc.	40	6,40				
Tiempo		Conferencia Interactiva	Conferencia Interactiva	Acetato 10	5	6,45				
Estimado		Conferencia Interactiva	Conferencia Interactiva		5	6,50				
Acumulado		Conferencia Interactiva	Conferencia Interactiva		5	6,55				
Real					5	7,00	5,00 PM			
2.2.8	Ejercicio - Taller	Parejas originales	Conferencia	Formato Tema	10	7,10				
Evaluación		Conferencia Interactiva	Conferencia Interactiva	Acetato 7	18	7,28				
Ejercicio - Taller		Conferencia	Conferencia	Formato Tema	15	7,43				
Eventualidades		Conferencia Interactiva	Conferencia Interactiva		20	8,00	8,00 PM			

TERCER DIA

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO		TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
TALLER DE APLICACION			Resumen Final	Manejo de Grupo	Conferencia Interactiva	Acetato 11	20	20	
			Revisión de las presentaciones	Expositiva	Formato de Resum. presentación	10	30		
			Preparación del primer Equipo			5	35		
			Presentación 1			25	60		
			Reconstrucción			15	1,15	11:15 AM	
			Cambio de Equipo			5	1,20		
			Presentación 2			25	1,25		
			Reconstrucción			15	1,40		
			Cambio de Equipo			5	1,45		
			Presentación 3			25	2,15	12:15 PM	
		Reconstrucción			15	2,30			
		RECESO					15	2,45	
		Cambio de Equipo					5	2,50	
		Presentación 4					25	3,15	1,15 PM
		Reconstrucción					15	3,30	
		Cambio de Equipo					5	3,35	
		Presentación 5					25	4,00	2,00 PM
		Reconstrucción					15	4,15	
		Cambio de Equipo					5	4,20	
		Presentación 6					25	4,45	
Reconstrucción					10	5,00	3,00 PM		
COMIDA					60	6,00	4,00 PM		

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO		TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
CIERRE			Compromisos Derivados	Manejo de Grupo	Expositiva	Anexo # 2	10	6,20	
			Evaluación Final a los participantes				25	6,45	
			Verificación de expectativas				10	6,55	
			Evaluación del evento				5	7,00	5,00 PM



Evento de Entrenamiento: Módulo 3 (Diplomado de Desarrollo de Entrenadores).

Lugar: Universidad de la Pízza, Fecha: 21 y 22 de junio de 1998 Hora de Inicio: 9:00 A.M.

Entrenador Coordinador: SILVIA MESTIZO - Adolfo Grovas

MODULO 3 "Manejo de Grupos".

OBJETIVO Identificar y aplicar las dinámicas grupales, así como los elementos que intervienen en el Manejo de Grupos, con la finalidad de aplicarlos a los eventos de entrenamiento.

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	TÉCNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real	
			Manejo de Grupo	Didácticas					
PRESANTACION	Obtener un sentido de las principales características del grupo y sus expectativas hacia el evento. Promover una integración del grupo favorable al evento	Presentación del instructor. Presentación del Grupo (Ejemplo de Técnica de Rompehielo) Introducción al Módulo (Fovisión de Compromisos) Expectativas del grupo hacia el módulo Presentación del Objetivo General del módulo Presentación de la secuencia de los temas a tratar	TR Autografos	Expositiva Expositiva Lectura del Acostato Lectura del Acostato	Listado de características Rotafolios Acostato 1 Acostato 2	6 15 10 15 6 10	6 20 30 45 50 1,00	11:00 AM	
TEMA 1	OBJETIVO	CONTENIDO	Manejo de Grupo	Didácticas	APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real	
DINÁMICA DE GRUPOS	1.1	Concepto de grupo		Conferencia Interactiva	Acostato 3	10	1,10		
	1.2	Dinámicas de un grupo		Conferencia Interactiva	Acostato 4	10	1,20		
	1.3	Procesos de grupo	TV Rally (Ejecución)	Conferencia Interactiva	Sobre de Materias e Instrucciones	10	1,30		
	1.3.1	Liderazgo.	TV Rally (Revisión)		Pizarraón	5	1,35		
	1.3.2	Comunicación.	TV Rally (Aplicación)		Pizarraón (Manual Pag. 3,4 y 5)	20	2,05	12:05 PM	
	1.3.3	Sinergia							
	1.3.4	Cohesión.							
	1.4	RECESO					15	2,20	
	1.4.1	Estructura de un grupo		Conferencia Interactiva	Acostato 5	5	2,25		
	1.4.1	Estatus.		Conferencia Interactiva		5	2,30		
1.4.2	Roles (Clasif. en función a su relación con la DG de un Evento de Entro)		Conferencia Interactiva		15	2,45	12:45 PM		
1.4.2.1	Tipología (Sugerencias)		Conferencia Interactiva	For 1 (Rol - Sugerencias) Manual Pag 7	60	3,45	1:45 PM		
1.4.3	Normas		Conferencia Interactiva		10	3,55			
TEMA 2	OBJETIVO	CONTENIDO	Manejo de Grupo	Didácticas	APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real	
TÉCNICAS DE MANEJO DE GRUPOS	2.1	Concepto de Técnicas de Manejo de Grupo.		Conferencia Interactiva	Acostato 6	10	4,05	2:05 PM	
	2.2	Ciclo de Vida de un Evento de Entrenamiento		Conferencia Interactiva	Acostato 7	15	4,20		
	2.3	Clasificación de Técnicas de Manejo de Grupo. Técnicas de Presentación. Técnicas de Rompehielo. Técnicas de Energía. Técnicas de Cierre.		Comitios	For 2 (Técnicas MG - CV - Sugerencias)	20	4,40		
	2.4	Técnicas Vivenciales		Expositiva	Manual pag. 13 Anexo A Manual pag. 13 Anexo B Manual pag. 14 Anexo C Manual pag. 15 Anexo D	5	4,45	2:45 PM	
		Recomendaciones sobre el Manejo de Grupos		Estudio de casos Propuesto	Manual pag. 14 Formato 3 (Clase T MG - CV - Sugerencias) Manual Pag 15-17	35	5,20	3:30 PM	
COMIDA						60	6:20	4:20 PM	
TEMA 3	OBJETIVO	CONTENIDO	Manejo de Grupo	Didácticas	APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real	
ELEMENTOS A CONSIDERAR POR EL ENTRENADOR DURANTE SUS PRESENTACIONES (TEMA ESPECIAL)	3.1	Resumen parcial (Ejemplo de TE)	TE Correo			15	6:35		
	3.1.1	Salá		Conferencia Interactiva	Acostato 8, 9, 10 y 11 Anexo E	30	7:05	5:05 PM	
	3.1.2	Asomodo				[10]			
	3.1.3	Manejo del espacio				[10]			
	3.1.3	Contacto visual				[10]			
	3.2	Lenguaje corporal		Conferencia Interactiva	Anexo E	30	7:35	5:35 PM	
	3.2.1	Posición del Cuerpo			Anexo E	[5]			
	3.2.2	Voz			Anexo E	[5]			
	3.2.3	Manos			Anexo E	[5]			
	3.2.4	Cara ó gestos			Anexo E	[5]			
3.2.5	Cuerpo			Anexo E	[5]				
3.2.6	Silencio			Anexo E	[5]				
Preparación de su Tema						85	9:00	7:00 PM	

SEGUNDO DIA

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est	T. Acum.	T. Real		
			Manejo de Grupo	Didácticas						
TALLER DE		Mejora y Reglas de las presentaciones.		Expositiva	Formato de Retroalimentación	10	10	10.10 AM		
		Preparación de la 1ª Presentación			Caso 1 con roles por asignar	5	15			
		Presentación 1						10	25	
		Retroalimentación						15	40	
		Preparación de la 2ª Presentación					Recomendaciones de Caso 1	5	45	
		Presentación 2					Caso 2 con roles por asignar	10	55	
		Retroalimentación					Recomendaciones de Caso 2	15	1,10	11.10 AM
		Preparación de la 3ª Presentación					Caso 3 con roles por asignar	5	1,15	
		Presentación 3						10	1,25	
		Retroalimentación					Recomendaciones de Caso 3	15	1,40	
		Preparación de la 4ª Presentación					Caso 4 con roles por asignar	5	1,45	
		Presentación 4						10	1,55	
		Retroalimentación					Recomendaciones de Caso 4	15	2,10	12.10 PM
		RECESO						10	2,20	
		Preparación de la 5ª Presentación					Caso 5 con roles por asignar	5	2,25	
		Presentación 5						10	2,35	
		Retroalimentación					Recomendaciones de Caso 5	15	2,50	
		Preparación de la 6ª Presentación					Caso 6 con roles por asignar	5	2,55	
		Presentación 6						10	3,05	1.05 PM
		Retroalimentación					Recomendaciones de Caso 6	15	3,20	
		Preparación de la 7ª Presentación					Caso 7 con roles por asignar	5	3,45	
Presentación 7				10	3,55					
Retroalimentación			Recomendaciones de Caso 7	15	4,10	2.10 PM				
Preparación de la 8ª Presentación			Caso 8 con roles por asignar	5	4,15					
Presentación 8				10	4,25					
Retroalimentación			Recomendaciones de Caso 8	15	4,40	2.40 PM				
COMIDA				60	5,40		3.40 PM			
Preparación de la 9ª Presentación			Caso 9 con roles por asignar	5	5,45					
Presentación 9				10	5,55					
Retroalimentación			Recomendaciones de Caso 9	15	6,10	4.10 PM				
Preparación de la 10ª Presentación			Caso 10 con roles por asignar	5	6,15					
Presentación 10				10	6,25					
Retroalimentación			Recomendaciones de Caso 10	15	6,40					
Preparación de la 11ª Presentación			Caso 11 con roles por asignar	5	6,45					
Presentación 11				10	6,50					
Retroalimentación			Recomendaciones de Caso 11	15	7,05	5.05 PM				
Cierre del Taller				30	7,35					
RECESO				10	7,45	5.45 PM				

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est	T. Acum.	T. Real
			Manejo de Grupo	Didácticas				
CIERRE		Resumen Final	TC ¿Qué aprendí hoy?	Conferencia Interactiva	Agenda 12	20	8,05	6.05 PM
		Compromisos Derivados			Lista de Compromisos	15	8,20	
		Técnica de Cierre (Ejemplificada)				30	8,50	
		Verificación de expectativas.			Contrato Inicial	5	8,55	
		Evaluación del evento			Evaluaciones del Evento	5	9,00	7.00 PM

OBSERVACIONES A LOS COMPROMISOS DEL MÓDULO II



Evento de Entrenamiento: Modulo 4 (Diplomado de Desarrollo de Entrenadores).

Lugar: Universidad de la Pizza Fecha: 12 y 13 de agosto de 1999 Hora de Inicio: 10:00 A.M.

Entrenador/Coordinador: Adolfo Grovas - Silvia Mastizi

MODULO 4 "Diseño y Logística de Entrenamiento".

OBJETIVO Identificar los elementos básicos implicados en el diseño de los programas de entrenamiento a partir de las necesidades concretas de las Tiendas Dóminos Pizza
Adquirir los conocimientos fundamentales que se desprenden de los procesos de planeación y organización del entrenamiento, con el propósito de asegurar una coordinación eficaz de los eventos y cursos dirigidos al Sistema Domino's Pizza

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
			Manejo de Grupo	Didácticas				
PRESENTACION	Obtener un senso de las principales características del grupo y sus expectativas hacia el evento. Preparar una integración del grupo favorable al evento	Presentación del Instructor. Presentación del grupo Revisión de compromisos Expectativas del grupo Introducción al Módulo Presentación del Objetivo General del módulo Presentación de la secuencia de los temas a tratar	T. Escudo de Armas Elaboración Revisión Escudos Revisión Técnicas	Expositiva	Hojas Blancas	5	5	10,05
						55	1,09	11,00
				Expositiva	Acetato 1 Acetato 2	15	1,15	11,15
				Expositiva		10	1,40	11,40

TEMA 1	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
			Manejo de Grupo	Didácticas				
DISEÑO DE EVENTO DE ENTRENAMIENTO	1.1 1.2 1.2.1 1.2.1.1 1.2.1.2 1.2.2 1.2.2.1 1.2.2.2 1.2.2.3 1.2.3 1.2.3.1 1.2.3.2 1.2.3.3 1.2.3.4	Concepto de Diseño Pasos del Diseño RECESO Identificación de necesidades de entrenamiento Lectura y manejo de indicadores Elaboración de Conclusiones COMIDA Establecimiento de objetivos de entrenamiento Elementos Características Taxonomía de los eventos Establecimiento del esquema del evento Población Instalaciones Contenido Duración		Conferencia Interactiva	Acetato 3 Acetato 3	15	1,50	11,50
				Conferencia Interactiva		15	2,10	12,10
				Demosttrativa Modificada	Acetato Anexo 1/ Casos Formato de trabajo sobre casos	35	2,45	12,45
				Ejecucion		15	3,00	1,00
				Análisis de casos/Comics	Acetato del formato de trabajo Anexo 1/Acetato Anexo 1 Sobre casos	20	3,20	1,29
				Exposición casos/Comics		60	4,20	2,29
					Acetato M2 No 4 / Acetato 4	60	5,50	3,20
						10	4,30	3,30
				Análisis de casos/Comics	Formato de tema Exposicionesse /Comics	20	4,50	3,50
				Exposicionesse /Comics		30	6,20	4,20
				Demosttrativa Modificada	Acetato Formato de tema	15	6,35	4,35
				Concepto		Acetato 5	10	6,45
				Ejecucion	Formato de tema Formato de tema	15	7,00	5,00
Análisis/Comics	20	7,20	5,20					
Exposición Casos/Comics	Acetato Formato de tema	60	8,20	6,20				

TEMA 1 (Cont.)	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
			Manejo de Grupo	Didácticas				
2o. Día	1.2.4 1.2.5	Elaboración de Usos Elaboración de misterios RECESO		Comics	Ac Anexo M2 No 2 / Ac M2 No 6 Formato Guía Didáctica	30	30	10,00
				Exposición casos Expositiva		60 15	1,30 2,30	11,00 12,00 12,15

TEMA 2	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
			Manejo de Grupo	Didácticas				
LOGISTICA	2.1 2.2 2.3 2.4 2.5 2.6 2.7	Concepto Logística Elementos Instalaciones Grupo Entrenador Material en unido Receso Instrumentos de Logística COMIDA	Guburfa	Expositiva	Acetato 6 Hojas Rolafolka Pizarraón	15	3,00	12,30
				Comics		30	3,30	1,00
				Exposición por equipo	Acetato Lista de cotaje	60	4,30	2,90
				Conferencia Interactiva		15	4,45	2,15
					60	5,45	3,15	

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
			Manejo de Grupo	Didácticas				
CIERRE		Resumen Compromisos Verificación Expectativas Evaluación	T.E Fuego en la selva T.C Gente con gente	Expositiva	Listado de compromisos	25	6,10	3,40
						15	6,25	3,55
					10	6,35	4,05	
					15	6,50	4,20	
	15	7,05	4,35					

MODULO 6 "Administración del Entrenamiento".

TEMA	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
		Manejo de Grupo	Didácticas				
PRESENTACION	Presentación de Instructor. Introducción al Módulo (Revisión de Compromisos). Expectativas del grupo hacia el módulo. Presentación del Objetivo General del módulo. Presentación de la secuencia de los temas a tratar.			Expositiva	5	5	
				Conferencia Interactiva	25	30	
				Lluvia de Ideas	15	45	
				Expositiva	5	50	
				Expositiva	10	1,00	

15 1,15

TEMA 1	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real	
		Manejo de Grupo	Didácticas					
ADMINISTRACIÓN	1,1 1,2 1.2.1 1.2.2 1.2.3 1.2.4 1.2.5	Concepto de Administración Proceso Administrativo Planeación Organización Integración Ejecución - Dirección Control	TV1 Fabrica de Aviones (Realización) TV2 Retomar la vivencia TV2 Retomar la vivencia TV2 Retomar la vivencia TV2 Retomar la vivencia TV2 Retomar la vivencia	Lluvia de Ideas	15	1,30	12.15 PM	
				Pizarrón / Rotafolio Acetato 3	45	2,15		
				Conferencia Interactiva Pizarrón / Rotafolio Acetato 4	15	2,30		
				Conferencia Interactiva Pizarrón / Rotafolio Acetato 4	15	2,45		
				Conferencia Interactiva Pizarrón / Rotafolio Acetato 4	15	3,00		1.00 PM
				Conferencia Interactiva Pizarrón / Rotafolio Acetato 4	15	3,15		
				Conferencia Interactiva Pizarrón / Rotafolio Acetato 4	15	3,30		1.30 PM

60 4,30 2,30 PM

TEMA 2	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
		Manejo de Grupo	Didácticas				
ADMINISTRACIÓN DEL ENTRENAMIENTO	2,1 2.1.1 2.1.2 2.1.3 2.1.4 2.1.5	Pasos de la administración del entrenamiento Planeación Taller Revisión por proyectos Programación Habilitación * Ejecución - Coordinación * Evaluación * Taller Revisión por proyectos Presentación final		Expositiva	10	4,40	3.20 PM
				Conferencia Interactiva	10	4,50	
				Corrillos	30	5,20	
				Conferencia Interactiva	10	5,30	
				Conferencia Interactiva	10	5,40	
				Conferencia Interactiva	10	5,50	
				Conferencia Interactiva	10	6,00	
Corrillos	45	6,45					
Corrillos	30	7,15	5.15 PM				

Nota: durante la revisión de Habilitación, Ejecución y Evaluación se explica los conceptos y se les hace la observación de que las actividades derivadas de estos procesos se deben de calendarizar durante la fase de Programación

10 7,25 5,25 PM

TEMA	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
		Manejo de Grupo	Didácticas				
CERRE	Resumen Final (Integración de todos los módulos) Información sobre la certificación. Verificación de expectativas (Parcial y Global). Clausura del módulo Evaluación del evento.	TC Brindis de Café		Conferencia Interactiva	25	7,50	5.50 PM
				Acetato Final	10	8,00	6.00 PM
					40	8,40	6.40 PM
					45	9,25	7.25 PM
					5	9,30	7.30 PM

ANEXO 7

PROCEDIMIENTO: CALENDARIO DEL DIPLOMADO Y POLÍTICAS



Entrenamiento TORRQUIN - Franquicia Maestra
Diplomado de Desarrollo de Entrenadores

Calendario del Diplomado

JUNIO						
D	L	M	M	J	V	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

JULIO						
D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

AGOSTO						
D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

SEPTIEMBRE						
D	L	M	M	J	V	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

OCTUBRE						
D	L	M	M	J	V	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

PROGRAMA EN EL D.F.

Módulo 1	Introducción al Entrenamiento	(8 Hrs.).	7 Jun
Módulo 2	Formación de Entrenadores	(20 Hrs.).	30 Jun 1 y 2 de Jul
Módulo 3	Manejo de Grupos	(16 Hrs.).	21 y 22 Jul
Módulo 4	Diseño y Logística del Entrenamiento	(16 Hrs.).	12 y 13 Ago
Módulo 5	Seguimiento y Evaluación del Entrenamiento	(20 Hrs.).	1 2 y 3 Sep
Módulo 6	Administración del Entrenamiento	(8 Hrs.).	20 Sep

PROGRAMA EN EL INTERIOR DE LA REPUBLICA

Módulo 1	Introducción al Entrenamiento Formación de Entrenadores	(24 Hrs.).	12 13 y 14 Jul
Módulo 2	Manejo de Grupos Diseño y Logística del Entrenamiento	(24 Hrs.).	16 17 y 18 Ago
Módulo 3	Seguimiento y Evaluación del Entrenamiento Administración del Entrenamiento	(24 Hrs.).	22 23 y 24 Sep

OBSERVACIONES

Los eventos en D.F se realizarán en las instalaciones ubicadas en: Av. México - Tulyehualco # 6714 Col. Zapotitán, en un horario de 9:00 a 18:00 Hrs.

Los eventos en el interior de la república se realizarán simultáneamente en las ciudades de Monterrey, Cancun y Guadalajara, las aulas y horarios quedan bajo confirmación.



Entrenamiento DP MEXICO
Diplomado de Desarrollo de Entrenadores

Calendario propuesto en el 2000 para el Diplomado de Entrenadores

JUNIO						
D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

JULIO						
D	L	M	M	J	V	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

AGOSTO						
D	L	M	M	J	V	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

SEPTIEMBRE						
D	L	M	M	J	V	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

OCTUBRE						
D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

← Visitas de Certificación
Inv. Entrenador del Año →

PROGRAMA EN EL D.F.

Módulo 1	Introducción al Entrenamiento	(8 Hrs.).	2 Jun
Módulo 2	Formación de Entrenadores	(20 Hrs.).	14, 15 y 16 Jun
Módulo 3	Manejo de Grupos	(16 Hrs.).	29 y 30 Jun
Módulo 4	Diseño y Logística del Entrenamiento	(16 Hrs.).	13 y 14 Jul
Módulo 5	Seguimiento y Evaluación del Entrenamiento	(20 Hrs.).	2, 3 y 4 Ago
Módulo 6	Administración del Entrenamiento	(8 Hrs.).	25 Ago

PROGRAMA EN EL INTERIOR DE LA REPUBLICA

Módulo 1	Introducción al Entrenamiento Formación de Entrenadores	(24 Hrs.).	7, 8 y 9 Jun
Módulo 2	Manejo de Grupos Diseño y Logística del Entrenamiento	(24 Hrs.).	5, 6 y 7 Jul
Módulo 3	Seguimiento y Evaluación del Entrenamiento Administración del Entrenamiento	(24 Hrs.).	9, 10 y 11 Ago

OBSERVACIONES

Los eventos en D.F. se realizarán en las instalaciones del área de Entrenamiento DP MEXICO, en un horario de 10:00 a 18:00 Hrs.

Los eventos en el interior de la república se realizarán simultáneamente en dos plazas por confirmar, las aulas y horarios quedan bajo confirmación

ASUNTO: POLITICAS DEL DIPLOMADO DE DESARROLLO DE ENTRENADORES	OPERACIONES	Página 1 de 3 PENT 02	
DIRIGIDA A: AREAS DE ENTRENAMIENTO DE ZONAS COOPERATIVAS Y FRANQUICIAS	May- 2000	NUEVA MODIFICADA CANCELA	 X

INTRODUCCION

Con el objeto de apoyar a las franquicias de Domino's Pizza en México en el entrenamiento de su personal, el área de Entrenamiento DP México; ha diseñado el **Diplomado de Desarrollo de Entrenadores** a través del cual se pretende contar con un staff de entrenadores que soporten el crecimiento del Sistema Domino's Pizza en México.

OBJETIVO

Dar a conocer los requisitos a cubrir para participar en el Diplomado de Desarrollo de Entrenadores que imparte el área de Entrenamiento DP México.

I. POBLACION

1. El Diplomado estará dirigido únicamente a Entrenadores y/o responsables del entrenamiento en las franquicias.

II. MODULOS Y CARACTERISTICAS DEL DIPLOMADO

1. El Diplomado de Desarrollo de Entrenadores, contempla dos modalidades:
 - **Interior de la República.**- Consta de 3 eventos de 24 Hrs, distribuidos en tres días cada uno; esta modalidad únicamente podrá ser aplicada a todas las franquicias a excepción de D.F, Cuernavaca, Toluca e Hidalgo.
 - **D.F.**- Constituido por 6 eventos de horas variables que cubren en total 96 Hrs.
2. Los eventos de entrenamiento que contempla en Diplomado dirigido a las Franquicias del D.F, Cuernavaca, Toluca e Hidalgo se llevarán a cabo en las instalaciones del área de Entrenamiento Franquicia Maestra.
3. Los eventos dirigidos al interior de la República, se llevarán a cabo en diversas plazas regionales, las cuales serán específicas en la convocatoria.
4. Los grupos estarán constituidos de 15 personas como máximo, en caso de que la demanda sea mayor, se podrá abrir un grupo simultáneo en las mismas fechas programadas (**únicamente en la modalidad del D.F.**).
5. Los módulos del Diplomado son secuenciales, por lo tanto en caso de no acreditar alguno de ellos, no se podrá continuar con el programa.
6. En caso de que algún participante no asista al primer módulo del diplomado, no podrá tomar ningún módulo subsecuente.

ASUNTO: POLITICAS DEL DIPLOMADO DE DESARROLLO DE ENTRENADORES	OPERACIONES	Página 2 de 3 PENT 02	
DIRIGIDA A: AREAS DE ENTRENAMIENTO DE ZONAS COORPORATIVAS Y FRANQUICIAS	May- 2000	NUEVA MODIFICADA CANCELA	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/>

III. INSCRIPCIONES

1. El trámite de inscripción, se hará mediante el llenado del formato correspondiente, debidamente requisitado y autorizado; dicho formato será entregado al área de Entrenamiento DP MEXICO dentro de la fecha límite señalada en la convocatoria.
2. Una vez finalizado el trámite de inscripción, el área de entrenamiento DP MEXICO, confirmará vía telefónica, el grupo, lugar, salón y fecha de inicio del diplomado.

IV. COSTOS

1. Los eventos de entrenamiento que componen al Diplomado de Desarrollo de Entrenadores, no contemplan ningún costo.
2. Es responsabilidad de cada franquicia cubrir los gastos de viáticos de sus participantes derivados de cada evento

V. EVALUACION Y SEGUIMIENTO

1. El seguimiento y Evaluación de cada módulo se realizará por medio de una serie de compromisos complementarios a la teoría, los cuales serán generados y acordados durante la realización del cada módulo del Diplomado.
2. Para acreditar un módulo se deberá cumplir con lo siguiente:
 - Cumplir en tiempo y fecha los compromisos generados en cada uno de los módulos. (El seguimiento de los mismos serán responsabilidad del área de Entrenamiento DP MEXICO).
 - En caso de realizarse una evaluación teórica, deberá aprobarse con una calificación mínima de 8.
 - Se tomará en cuenta la participación activa del participante en el curso.
 - Durante el Diplomado se deberá cubrirse con un 95% de asistencia.
3. Todas las actividades y desarrollo de un participante durante el programa, serán registrados en un Sistema de Kardex, elaborado por el área de Entrenamiento DP MEXICO.
4. La información del Kardex, será confidencial y sólo podrá ser proporcionada al participante y Franquiciatario y/o Director de Operaciones.
5. Los participantes de programas anteriores que no hayan concluido algún módulo, tienen la posibilidad de acreditarlos durante los siguientes 4 meses después de que el programa haya terminado, entregando el ó los compromisos de aplicación correspondientes y presentando un examen de conocimientos por cada módulo por acreditar, siendo la calificación mínima de acreditación de 8.5.

ASUNTO: POLITICAS DEL DIPLOMADO DE DESARROLLO DE ENTRENADORES	OPERACIONES	Página 3 de 3 PENT 02	
DIRIGIDA A: AREAS DE ENTRENAMIENTO DE ZONAS COORPORATIVAS Y FRANQUICIAS	May- 2000	NUEVA MODIFICADA CANCELA	 X

6. En caso de que el participante no acredite los módulos dentro de este periodo, todos los estudios quedarán invalidados.

VI. CONDICIONES GENERALES

1. El módulo dará inicio a la hora señalada, no se permitirá la entrada a los participantes que asistan después de 15 min. de haber comenzado el evento.
2. Durante las actividades del diplomado **No se permitirán las llamadas telefónicas ni ausencias prolongadas.**
3. En las sesiones del Diplomado se tienen considerados recesos con horarios establecidos, los cuáles serán mencionados al inicio de las mismas, con la finalidad de que sean aprovechados por los participantes para revisar y atender sus mensajes.
4. El material del participante correspondiente a utilizar durante las sesiones será entregado en cada módulo.
5. En caso de deserción al programa por parte del participante, el resto del material por utilizar no le será entregado.
6. El Diplomado únicamente podrá ser impartido por el área de Entrenamiento DP MEXICO y queda estrictamente prohibido su ejecución posterior por parte de alguna franquicia, quedando sin validez cualquier tipo de acción emprendida al respecto.

Gisela Chávez
Gerente de Entrenamiento.

Silvia Mestizo.
Coordinador de Entrenamiento.

Adolfo Grovas.
Coordinador de Entrenamiento.

ANEXO 8

**PROCEDIMIENTO: INDICADOR CLAVE DE ENTRENAMIENTO
CALENDARIO DE HRS. ENTRENAMIENTO POR PROGRAMA**

ANEXO 9

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN: I FORMATOS DE DISEÑO
II FORMATOS DE LOGÍSTICA
III FORMATOS DE APOYO DURANTE EL EVENTO
IV FORMATOS DE EVALUACIÓN
V FORMATOS DEL REPORTE DE ENTRENAMIENTO



INDICE

I FORMATOS DE DISEÑO (USO DE APOYO).

D1 Formato de manejo de puntuaciones de la auditoría operativa.

D2 - A Formato de identificación de necesidades de entrenamiento.

D2 - B Formato de identificación de necesidades de entrenamiento.

NOTA: Estos formatos se utilizan para necesidades encubiertas.

D3 Formato de apoyo para el diseño de un evento.

D4 Formato de asignación de compromisos de seguimiento.

D5 Formato de guía didáctica.

II FORMATOS DE LOGISTICA (USO DE APOYO).

L1 Formato de lista de verificación para la coordinación de la logística de un evento.

L2 Formato de lista de asistencia.

III FORMATOS DE APOYO DURANTE EL EVENTO (USO DE APOYO).

E1 Formato de identificación de procesos grupales.

E2 Formato de identificación de roles.

E3 Formato de identificación de situaciones grupales.

NOTA: Durante un evento el entrenador también se apoya en la guía didáctica que previamente fue diseñada.

IV FORMATOS DE EVALUACION (USO DE APOYO).

EV1 Formato de evaluación por parte de los participantes.

EV2 Formato de ficha de evaluación de un evento.

EV3 - A Formato de lista de verificación (individual).

EV3 - B Formato de lista de verificación (grupal).

EV4 Formato de Autoevaluación del entrenador.



V FORMATOS COMPONEN EL REPORTE DE ENTRENAMIENTO (USO OBLIGATORIO Y CON FECHAS DE ENTREGA ESTABLECIDAS.

R1 - A Formato del REPORTE DE ENTRENAMIENTO (Primera parte).
R1 - B Formato del REPORTE DE ENTRENAMIENTO (Segunda parte).

R2 Formato de INDICADOR CLAVE DE ENTRENAMIENTO.

NOTA: **EL REPORTE DE ENTRENAMIENTO solicita que se incluyan todas las fichas de evaluación de los eventos realizado (Formato EV2).**

R3 Formato de CALENDARIO DE ENTRENAMIENTO.



Formato de Identificación de Necesidades de Entrenamiento # 1

Fecha: _____

Franquicia: _____

Franquiciatario: _____

No. Tienda: _____

Gerente: _____

Entrenador: _____

Supervisor: _____

1.- Identifica el Problema _____

2.- Analiza cuáles son sus causas Internas y Externas

(Utiliza el siguiente formato)

Causas del Problema			
#	Internas	#	Externas
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	

3.- Identifica en cada una de las causas Internas lo siguiente:

- A) Origen
- B) Descripción
- C) Menciona los puestos implicados

NOTA: Unicamente las causas internas que tienen su origen en el Recurso Humano son las que pueden ser factibles de ser atendidas o solucionadas mediante entrenamiento. Sólo las causas identificadas que caen dentro de este rubro deben de ser trabajadas en la segunda parte del formato.

Causa Interna # 1 _____

Origen	Descripción	Puestos Implicados
Recursos Materiales		
Recursos Tecnológicos		
Recurso Humano	A)	
	B)	
	C)	

Causa Interna # 2 _____

Origen	Descripción	Puestos Implicados
Recursos Materiales		
Recursos Tecnológicos		
Recurso Humano	A)	
	B)	
	C)	

Causa Interna # 3 _____

Origen	Descripción	Puestos Implicados
Recursos Materiales		
Recursos Tecnológicos		
Recurso Humano	A)	
	B)	
	C)	

Causa Interna # 4 _____

Origen	Descripción	Puestos Implicados
Recursos Materiales		
Recursos Tecnológicos		
Recurso Humano	A)	
	B)	
	C)	



ENTRENAMIENTO TORRQUIN - FRANQUICIA MAESTRA
Diplomado de Desarrollo de Entrenadores

Formato D2-B

Formato de Identificación de Necesidades de Entrenamiento # 2
 (Exclusivamente para las causas internas cuyo origen fue de Recurso Humano).

Problema de Referencia: _____

4.- De cada de las causas internas cuyo origen fue de Recurso Humano realiza lo siguiente:

A) Menciona de nuevo la descripción y los puestos implicados de la causa interna cuyo origen es de Recurso Humano.
 (Respetando el orden y los ítems utilizados en el formato anterior).

5.- Por cada puesto implicado en la cada descripción, verifica lo siguiente:
 (Responde "Si" o "No" en cada recuadro)

- A) Si el puesto cuenta con sus funciones claramente definidas.
- B) Si la persona que ocupa el puesto posee los conocimientos necesarios para llevar de una manera eficiente dichas funciones.
- C) Si la persona que ocupa el puesto posee las Habilidades necesarias para llevar de una manera eficiente dichas funciones.
- D) Si la persona que ocupa el puesto ha tomado los cursos de entrenamiento correspondientes que le proporcionen dichos conocimientos y habilidades.
- E) Si la persona que ocupa el puesto tiene el interés y/o actitud adecuada para llevar de una manera eficiente dichas funciones.

Causa Interna # () _____

Recurso Humano	Descripción	Puestos Implicados	Funciones claramente definidas	Conocimientos Necesarios	Habilidades Necesarias	Cursos Correspondientes	Interés y/o actitud.
	A)						
	B)						
	C)						

Causa Interna # () _____

Recurso Humano	Descripción	Puestos Implicados	Funciones claramente definidas	Conocimientos Necesarios	Habilidades Necesarias	Cursos Correspondientes	Interés adecuado.
	A)						
	B)						
	C)						

Causa Interna # () _____

Recurso Humano	Descripción	Puestos Implicados	Funciones claramente definidas	Conocimientos Necesarios	Habilidades Necesarias	Cursos Correspondientes	Interés adecuado.
	A)						
	B)						
	C)						

Causa Interna # () _____

Recurso Humano	Descripción	Puestos Implicados	Funciones claramente definidas	Conocimientos Necesarios	Habilidades Necesarias	Cursos Correspondientes	Interés adecuado.
	A)						
	B)						
	C)						



Formato de apoyo para el diseño de un evento de entrenamiento

Parte de la auditoría operativa revisada: _____

Conclusiones obtenidas	Objetivo de entrenamiento	Tema	No.	Contenido	Fuente de información	Duración aprox.

Conclusiones obtenidas	Objetivo de entrenamiento	Tema	No.	Contenido	Fuente de información	Duración aprox.

Características de la población a la que va planteado el evento de entrenamiento _____

Tipo de instalaciones a utilizar durante el evento _____ Montaje a utilizar _____



Formato de asignación de compromisos de seguimiento.

Objetivo de entrenamiento	Tema	No.	Contenido	Actividad de Compromiso	Criterios de Evaluación	Fecha de Entrega	

Objetivo de entrenamiento	Tema	No.	Contenido	Actividad de Compromiso	Criterios de Evaluación	Fecha de Entrega	



Formato de Lista de Verificación para coordinar la Logística de un Evento de Entrenamiento

Nombre del Evento: _____

Fecha: _____

Entrenador: _____

Coordinador: _____

Lugar: _____

Antes del evento

- | | | |
|---|------------|-------------|
| 1 CONSTITUCION DE LOS GRUPOS | () | |
| 2 CONVOCATORIA Y/O INVITACIÓN DE LOS PARTICIPANTES | () | |
| 3 INSCRIPCIÓN | () | |
| 4 ELECCIÓN Y CONFIRMACION DEL ENTRENADOR | () | |
| 5 ELECCIÓN Y CONFIRMACIÓN DE LAS INSTALACIONES | () | |
| 6 CONFIRMACIÓN DE LOS PARTICIPANTES | () | |
| Verificar con ellos fecha, hora, dirección y requisitos del evento. | () | |
| 7 ELABORACIÓN DE LOS MATERIALES DE LOS PARTICIPANTES | () | |
| Manuales y ejercicios | () | |
| 8 VERIFICACIÓN DE INSTALACIONES | () | |
| Mobiliario | () | |
| Equipo | Solicitado | Confirmados |
| Pantalla. | () | () |
| Proyector de Acetatos. | () | () |
| Rotafolios (con sus hojas). | () | () |
| Pizarra (con plumones). | () | () |
| Cañón. | () | () |
| Videocassetera. | () | () |
| Televisión. | () | () |
| Otros _____ | () | () |
| Montaje | () | |
| Iluminación y ventilación. | () | |
| Seguridad | () | |
| Mapa de Seguridad. | () | |
| Botiquín | () | |
| Salidas de Emergencia | () | |
| Baños | () | |
| Conexiones eléctricas | () | |

9 ELABORAR

- | | |
|-----------------------------------|-----|
| Lista de asistencia. | () |
| Formales de Evaluación del evento | () |
| Constancias. | () |
| Carpeta del Entrenador | () |
| Material de Apoyo. | () |
| (Ejercicios, sobres, etc.). | () |
| Material General. | () |
| (Plumines, hojas, lápices, etc.). | () |

10 INSTALACIÓN DEL LUGAR DE RECESO ()

Durante el evento.

- | | |
|------------------------------|-----|
| 1 PASAR LISTA DE ASISTENCIA | () |
| 2 VERIFICAR EL RECESO | () |
| Galletas. | () |
| Café, té, refrescos, etc.. | () |
| Agua. | () |
| Vasos, cucharas, servilletas | () |
| Comidas | () |

Al finalizar el Evento.

- | | |
|--|-----|
| 1 ENTREGAR CONSTANCIAS A LOS PARTICIPANTES | () |
| 2 RECOGER EVALUACIONES DEL EVENTO | () |
| 3 INVITAR AL GRUPO AL SIGUIENTE EVENTO | () |

Después del Evento.

- | | |
|----------------------------------|-----|
| 1 REALIZAR EL REPORTE DEL EVENTO | () |
|----------------------------------|-----|



Formato L2

DIPLOMADO DE DESARROLLO DE ENTRENADORES

EVENTO: _____ **FECHA:** _____

ENTRENADOR: _____

INSTALACION DESIGNADA: _____

LISTA DE ASISTENCIA

No	Nombre del Participante	Franquicia.	Puesto	Tel	Firma
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					



LA GENTE ES PRIMERO

ENTRENAMIENTO TORRQUIN - FRANQUICIA MAESTRA
Diplomado de Desarrollo de Entrenadores

Formato E1

Fecha: _____

Formato de Identificación de procesos

Entrenador: _____

Evento: _____

Proceso Grupal	¿Cómo se presentó durante el evento?	¿Este proceso te facilitó la realización del evento?	Acciones realizadas por el entrenador para propiciar un proceso adecuado para el evento
LIDERAZGO			
COMUNICACIÓN			
SINERGIA			
COHESIÓN			

Evaluación de Entrenadores, Programas y Organización de Eventos de Entrenamiento.

Nombre del Evento: _____ Fecha de Impartición: _____

Nombre del Entrenador: _____

Instrucciones: El presente cuestionario tiene como objetivo, recabar información para optimizar los elementos que intervinieron en este curso. Entre más sincera y amplia sea tu respuesta, mejores eventos de entrenamiento podremos organizar. Los comentarios adicionales son de gran utilidad.

Marque con una "X" la respuesta que mejor represente su opinión en cada rubro.

I. EL ENTRENADOR:

Rubros a calificar	Malo	Regular	Bueno	Excelente
1. La actitud del entrenador hacia el grupo le pareció...				
2. El entrenador dominó el tema que impartió durante el evento...				
3. El entrenador supervisó las actividades individuales y grupales que se llevaron a cabo durante el evento...				
4. El entrenador proporcionó ejemplos prácticos durante su exposición...				
5. El apoyo que el entrenador brinda hacia el grupo fue...				
6. La puntualidad del entrenador la considera...				
7. La forma en la que el entrenador se condujo ante el grupo le pareció...				
8. La claridad de sus exposiciones y su comunicación fue...				
9. La forma en la que aclaró las dudas del grupo puede considerarse como...				
10. El entrenador dio a conocer y alcanzó los objetivos del evento...				

Mencione por favor sus sugerencias y observaciones con respecto al desempeño del entrenador durante el evento:

II. EL PROGRAMA DEL EVENTO:

1. La Cantidad de Temas del evento fue:
 Muy Adecuada Aceptable Demasiada Insuficiente
2. La relación que guardaron los temas con el objetivo del evento fue:



Programa de Cursos de Abiertos.

- Total Aceptable Regular Ninguna
3. El nivel de la exposición de los temas fue:
 Muy Adecuado Aceptable Elemental Elevado
4. El contenido global del evento fue para usted:
 Novedoso Sólo novedoso en algunos puntos Casi nada nuevo Nada nuevo
5. Las actividades del evento (individuales y en equipo) fueron:
 Muy Adecuadas Aceptables Poco atinadas Nada aceptables
6. El material y equipo utilizado en el curso le pareció:
 Claro y adecuado Aceptable Regular Inadecuada
7. La forma en las que se realizó las revisiones generales del contenido (Resúmenes, Actividades de Repaso, Etc.) le parecieron:
 Muy adecuadas Aceptables Poco aceptables Inadecuadas
8. La utilidad del manual como material de consulta o repaso es:
 Excelente Regular Insuficiente Nula
9. El tiempo asignado a la impartición del evento:
 Muy Adecuado Aceptable Demasiado Insuficiente
10. La aplicación de los conocimientos adquirido, en su trabajo será:
 Total Sólo en algunos aspectos Muy pocos aspectos Nula

Mencione algunos otros temas que considere necesarios incluir en este programa:

III. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO:

1. Las instalaciones en que se efectuó el evento le parecieron:
 Muy buenas Buenas Regulares Malas
2. El servicio de café fue:
 Muy bueno Bueno Regular Malo
3. La atención del personal del área de entrenamiento hacia usted fue:
 Cortés y amable Amable Indiferente Descortés

Mencione por favor sus sugerencias y observaciones para mejorar este evento, recuerde que su opinión es importante para nosotros:



FICHA DE EVALUACION DE EVENTO

Nombre del Evento: _____

Fecha de Impartición: _____

Nombre del Entrenador: _____

I. Evaluación del Entrenador.

Aspectos a Evaluar	Puntuación	Calif.
Actitud hacia el Grupo		
Domnio del Tema		
Supervisión de Actividades		
Manejo de Ejemplos Prácticos		
Apoyo brindado al Grupo		

Aspectos a Evaluar	Puntuación	Calif.
Puntualidad		
Forma de Conducta ante el Grupo		
Claridad de Exposición		
Aclaración de Dudas		
Dio a conocer los objetivos del Evento		

ESCALA	
Puntuación	Calificación
De 4.0 a 3.8	Excelente
De 3.7 a 3.5	Bueno
De 3.4 hacia abajo	No Acreditado

II. Evaluación del Programa (Nota: esta parte y la siguiente deben de ser llenadas con porcentajes).

Cantidad de Temas (Contenido)	Muy Adecuado	
	Aceptable	
	Demasiada	
	Insuficiente	

Materiales y equipo utilizado en el evento (Material de Apoyo)	Claro y Adecuado	
	Aceptable	
	Regular	
	Inadecuado	

Instalaciones	Muy Buenas	
	Buenas	
	Regulares	
	Malas	

Relación entre los temas y el objetivo del evento (Lógica y Secuencia)	Total	
	Adecuado	
	Regular	
	Ninguna	

Forma de revisión de contenidos (Técnicas Didácticas)	Muy Adecuadas	
	Aceptable	
	Poco aceptables	
	Inadecuado	

Servicio de Café	Muy Bueno	
	Bueno	
	Regular	
	Malo	

Nivel de exposición de los temas (Complejidad de Contenido)	Muy Adecuado	
	Aceptable	
	Elemental	
	Elevado	

Utilidad del manual como consulta (Diseño de Materiales)	Excelente	
	Regular	
	Insuficiente	
	Nula	

Atención del Personal	Cortés y amable	
	Amable	
	Indiferente	
	Descortés	

Apreciación de los contenidos del evento (Valía del Contenido)	Novedoso	
	Sólo Nov en algunos P	
	Casi nada nuevo	
	Nada nuevo	

Tiempo asignado para la ejecución del evento (Tiempos)	Muy Adecuado	
	Aceptable	
	Demasiada	
	Insuficiente	

Observaciones Generales: (Sugerencias si algún punto obtiene una calificación menor de 70%).

Actividades realizadas en el evento (Técnicas de Manejo de Grupo y Didácticas).	Muy Adecuadas	
	Aceptable	
	Poco atinadas	
	Nada Aceptable	

Aplicación de los conocimientos adquiridos (Valía de los Contenidos)	Total	
	Sólo en algunos asp.	
	Muy pocos aspectos	
	Nula	



ENTRENAMIENTO TORRQUIN - FRANQUICIA MAESTRA
Diplomado de Desarrollo de Entrenadores

Formato EV4

AUTOEVALUACIÓN DEL ENTRENADOR

Datos Generales:

Fecha: _____

Nombre: _____

Evento Impartido: _____

Antigüedad como Entrenador: _____

Instrucciones: Marca con una "X" si cumpliste ó no con cada caso señalado, y de ser necesario realiza las observaciones que consideres pertinentes.

	Sí	No	Observaciones
Antes del Evento de Entrenamiento			
1 Verificaste contar con la guía didáctica del evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
2 Verificaste que los participantes fueran informados sobre la realización del evento con suficiente anticipación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
3 Verificaste que las instalaciones donde se efectuó el evento fueran las más apropiadas de acuerdo a las actividades y al número de personas que se tenían contempladas durante el mismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
4 Verificaste contar con todos los equipos, medios y materiales necesarios para poder realizar las actividades programadas durante el evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
5 Verificaste que los materiales de los participantes estuvieran completos para realizar las actividades del evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
6 Llegaste a las instalaciones donde se efectuó el evento por lo menos una hora antes de que este iniciará.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
7 Portaste el uniforme cumpliendo totalmente los estándares de imágenes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____

Durante el Evento de Entrenamiento			
8 Iniciaste el evento a la hora señalada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
9 Señalaste de una manera clara y congruente, el o los objetivos que buscaba lograr el evento a los participantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
10 Solicitaste que los participantes manifestarán las expectativas que tenían con respecto al evento durante su inicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
11 Indicaste claramente a los participantes cuáles de las expectativas que ellos plantearon serían cubiertas durante el evento y cuáles no.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
12 Señalaste claramente la secuencia de los contenidos a tratar dentro del evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
13 Realizaste una pre-evaluación a los participantes sobre los contenidos a tratar durante el evento (invalidarla, en caso de que el curso no aplique una pre-evaluación).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
14 Respetaste puntualmente los tiempos señalados para los descansos del evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____



ENTRENAMIENTO TORRQUIN - FRANQUICIA MAESTRA
Diplomado de Desarrollo de Entrenadores

Formato EV4

	Sí	No	Observaciones
15 Realizaste cada una de las actividades indicadas dentro de la guía didáctica del evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
16 Posees un dominio total de los contenidos desarrollados dentro del evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
17 Fuiste claro durante la exposición de los contenidos del evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
18 Utilizaste ejemplos y/o casos reales aplicados a la actividad en tiendas, para clarificar los contenidos expuestos hacia el grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
19 Te apoyaste en los equipos y/o medios durante las actividades del evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
20 Te apoyaste en los materiales didácticos durante las actividades del evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
21 Aclaraste todas las dudas de los participantes sobre los contenidos expuestos durante el evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
22 Mostraste una actitud de servicio hacia los participantes durante el evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
23 El Entrenador denotó una genuina preocupación sobre el aprendizaje de los contenidos tratados en los participantes, durante el evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
24 Dirigiste al grupo durante las actividades del evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
25 Trataste hacer participar a todos los integrantes del grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
26 Realizaste un resumen de los contenidos revisados, enfatizando los puntos clave y la importancia de estos en su aplicación en el sistema al final del evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
27 Aplicaste una evaluación final a los participantes del evento. (Invalídala, en caso de que el curso no aplique una evaluación final).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
28 Solicitaste una evaluación del evento a los participantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
29 Revisaste el cumplimiento de los objetivos del evento, junto con los participantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
30 El Entrenador revisó el cumplimiento de las expectativas planteadas por el grupo hacia el evento, junto con ellos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
31 Agradeciste la participación y asistencia de los participantes al finalizar el evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____

Después del Evento de Entrenamiento

32 Cuentas con un calendario de actividades de entrenamiento por cubrir mensualmente	—	—	_____
33 Cuentas con un Sistema Expedientes Personales del Seguimiento del Entrenamiento impartido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
34 Elaboras un reporte de los eventos de entrenamiento que ha realizado, contemplando por los menos: Listas de participantes, Reseña del evento. Puntos de mejora con base en las evaluaciones de los participantes y Resultados Obtenidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____



Evaluación del Entrenador. (Consideraciones y Escala de Calificación)

Consideraciones Indispensables en caso una de las siguientes situaciones sea contestada que "NO"

Aspecto	Consideraciones
1	Es indispensable para asegurar el cumplimiento del o los objetivos del evento el contar con la guía didáctica del mismo, por lo cual si este punto falla es necesario verificar las bases que tiene el Entrenador en cuanto a planeación y organización de eventos de entrenamiento.
6, 7 y 8	No se puede permitir ningún tipo de falla en cuanto a la imagen y puntualidad del Entrenador, ya que el debe de ser un ejemplo a seguir para los participantes y le resta autoridad ante ellos.
21, 22, 23 y 31	Estos aspectos evalúan las actitud de servicio del Entrenador y su preocupación por el desarrollo de los participantes, Si falla en alguno de estos aspectos se deberá pensar seriamente si la persona que ocupa dicho puesto es la más indicada.

Escala de Calificación.

Rango	Observaciones
0 - 26 pts.	El entrenador necesita una capacitación especial, que le brinde los elementos de coordinación, ejecución, seguimiento y control de los eventos de entrenamiento.
27 - 30 pts.	El entrenador necesita poner énfasis en sus áreas de mejora, estas se pueden obtener tanto de este instrumento como de las evaluaciones que recibe por parte de sus participantes.
31 - 34 pts.	El entrenador posee un nivel de preparación necesario para el cumplimiento de sus funciones, sólo se debe de verificar si dentro de los puntos en los que tiene mejorar no se refieren a su actitud.

Escala de Calificación. (En caso de invalidación).

Rango	Observaciones
0 - 24 pts.	El entrenador necesita una capacitación especial, que le brinde los elementos de coordinación, ejecución, seguimiento y control de los eventos de entrenamiento.
25 - 28 pts.	El entrenador necesita poner énfasis en sus áreas de mejora, estas se pueden obtener tanto de este instrumento como de las evaluaciones que recibe por parte de sus participantes.
29 - 32 pts.	El entrenador posee un nivel de preparación necesario para el cumplimiento de sus funciones, sólo se debe de verificar si dentro de los puntos en los que tiene mejorar no se refieren a su actitud.



REPORTE DE ENTRENAMIENTO

Franquicia: _____
Franquiciatario: _____

Gerente Regional _____
Entrenador _____

Fecha _____
Periodo No. _____

I. Niveles de Entrenamiento (Anexar Indicador Clave de Entrenamiento).

Supervisor	No Tiendas	Entrenamiento en Puestos Básicos		Entrenamiento en Puestos Básicos											
		GTE Totalmente Entrenados	Nivel de Avance del Programa Promedio	No GEE	Nivel de Avance del Programa Promedio	Total Empleados Puestos Básicos	% NEO	Total ERS	% ES	Total RSC	% SC	Total PPP	% EP1	% EP2	% EP3
Totales por Zona/ Franquicia															

II. Auditoria Operativa

Supervisor	Puntos Críticos										Total
			Producto	Procedimientos y Servicio	Seguridad	Salud e Higiene	Veren y Mercadería	Entrenamiento	Imagen	Equipo e Instalaciones	
Totales por Zona/ Franquicia											

III. Indicadores del Sistema

Supervisor	% Rotación	No. Accidentes			No. Maletas Romadas	No. Maletas Oreadas	% de Grilla	% Costo de Comida
			Ligadas	Fuoras				
Totales por Zona/ Franquicia								



REPORTE DE ENTRENAMIENTO

Franquicia: _____ Gerente Regional _____ Fecha _____
 Franquiciatario: _____ Entrenador _____ Período No. _____

IV. Evaluación del Entrenador (Anexar Fichas de Evaluación de los Eventos y Calendario de Entrenamiento).

Aspectos a Evaluar	Puntuaciones Obtenidas															Calificación Obtenida	
	Evento 1	Evento 2	Evento 3	Evento 4	Evento 5	Evento 6	Evento 7	Evento 8	Evento 9	Evento 10	Evento 11	Evento 12	Evento 13	Evento 14	Evento 15		
Actitud hacia el Grupo																	
Domínio del Tema																	
Supervisión de Actividades																	
Manejo de Ejemplos Prácticos																	
Apoyo brindado al Grupo																	
Puntualidad																	
Forma de Conducción ante el Grupo																	
Claridad de Exposición																	
Aclaración de Dudas																	
Dio a conocer los objetivos del Evento																	
Calificación por evento																	

Descripción de los eventos	Puestos dirigidos	No. Participantes
Evento 1		
Evento 2		
Evento 3		
Evento 4		
Evento 5		
Evento 6		
Evento 7		
Evento 8		
Evento 9		
Evento 10		
Evento 11		
Evento 12		
Evento 13		
Evento 14		
Evento 15		
Total		

Total de Hrs de Entrenamiento en el Puesto _____
 Total de Hrs de Entrenamiento en Aula _____
 Total de Hrs de Entrenamiento Cruzado _____
 Total de Hrs de Evaluación de Tiendas _____
TOTAL DE HRS DE ENTRENAMIENTO

No. de Aperturas _____
 No. de personal preparado para aperturas _____

ESCALA	
Puntuación	Calificación
De 4.0 a 3.8	Excelente
De 3.7 a 3.5	Buena
De 3.4 hacia abajo	No Acreditado

V. Observaciones Generales

