



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MEXICO**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA  
Y LETRAS**



**COORDINACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN  
LA CIUDAD DE LOS NIÑOS**

**COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

**INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA  
P R E S E N T A:  
JULIÁN MAYA VELASCO**



**ASESORA  
LIC. ANA MARÍA DEL PILAR MARTÍNEZ HERNÁNDEZ**

**MÉXICO, D.F.**

**2004**





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 y Dedicatorias

Dedico este trabajo a la memoria de mi padre el Ing. Jorge Maya Galicia por todo el amor y apoyo que recibí a lo largo de mi trayectoria profesional, quien es una persona que admiro y siempre ha sido un ejemplo a seguir.

A mi madre Elsa Guadalupe quien nunca dudo de mí para alcanzar este éxito tan importante en mi vida, gracias por todo tu paciencia y cariño; siempre me ayudaste para que viese hacia delante y nunca dudaste de que podría lograrlo. Te quiero mucho.

A mis hermanos Jorge, Germán y Wilson por todo su apoyo, cariño y comprensión quienes son lo máximo para mí y de quienes me siento orgulloso de ser su hermano.

A mis buenos amigos Carlos Cruz, Armando Bermúdez y Jaime Soto quienes han sido partícipes de mis debilidades y aciertos.

A mis profesores de la UNAM, por contribuir notablemente en mi formación académica.

A la Lic. Ana Ma. del Pilar Martínez Hernández, en forma muy especial, por el tiempo dedicado a asesorar y mejorar este informe.

## INDICE

	<b>PAGINA</b>
<b>Introducción</b>	
<b>1. CONTEXTO DE LA CAPACITACIÓN</b>	
1.1 Antecedentes históricos de la capacitación	2
1.2 Marco Legal de la Capacitación	5
1.3 Ley Federal del Trabajo	5
1.4 Definición de capacitación	6
1.5 Tipos de capacitación	8
1.6 Educación de adultos	9
1.7 El proceso de enseñanza-aprendizaje en el adulto	10
<b>2. LA CIUDAD DE LOS NIÑOS</b>	
2.1 Marco referencial	12
2.2 Creación de La Ciudad de los Niños	13
2.3 Demanda	14
2.4 Fundamentación	14
2.5 Perfil del personal de La Ciudad de los Niños	19
2.6 Valores	20
2.7 Filosofía	20
2.8 Misión	20
2.9 Visión	21
2.10 Ubicación profesional	21
<b>3. ESTRUCTURA DEL CURSO DE INDUCCIÓN</b>	
3.1 Justificación	25
3.2 Fundamento metodológico	25
3.3 Estructuración de materiales	26
3.4 Diseño de pruebas	35
3.5 Tipos de reactivos	38
<b>4. APLICACIÓN</b>	
4.1 Aplicación de la capacitación	46
4.2 Evaluación	62
4.3 Resultados	64

**PAGINA**

**5. VALORACIÓN CRÍTICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL**

5.1 Valoración crítica de la Institucion	66
5.2 Valoración crítica de la actividad profesional	67
Valoración crítica de la formación profesional recibida	68

<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA</b>	<b>70</b>
--------------------------------	-----------

## INTRODUCCIÓN

En nuestro siglo (XXI) la educación para adultos es el instrumento del cual se valen las instituciones para desarrollar y formar a su capital humano.

Los adelantos en la tecnología, y la globalización en el mundo, exigen cada vez más a las organizaciones que actualicen de manera periódica los conocimientos y habilidades de sus trabajadores y se les prepare en aspectos cada vez más específicos dentro de su campo de trabajo así como que practiquen nuevos métodos y procedimientos que estén a la vanguardia. Por consecuencia, en la actualidad gran parte de las empresas, ya sean empresas o instituciones se han fijado dentro de los compromisos con sus trabajadores el proporcionarles capacitación constante.

Ante esta nueva perspectiva se presenta un gran reto para todos los establecimientos y organizaciones en general que quieran seguir subsistiendo ya que los planes y programas de capacitación deberán ser muy ambiciosos para que puedan obtener el éxito esperado.

Roberto Pinto Villatoro comenta que a partir del año de 1978 la capacitación en México se convierte en una obligación social y, por consecuencia, actualmente se capacita por factores tales como cumplir con la obligación legal, por estar actualizado, por cumplir acuerdos con los sindicatos, etcétera.

"Pero también se capacita con base en necesidades específicas, para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño de un puesto determinado".<sup>1</sup>

Tomando como base esta última idea que, desde mi punto de vista, es uno de los objetivos principales de la capacitación, es que fundamentaré el desarrollo de mi trabajo, basándome en autores como Ausubel, que nos menciona que el aprendizaje significativo tiene lugar cuándo se intenta dar sentido o establecer relaciones entre los nuevos conceptos o nueva información, en los conocimientos existentes en el alumno, o con alguna experiencia anterior. Además, señala que existe aprendizaje significativo cuando la nueva información "puede relacionarse, de modo no arbitrario y sustancial (no al pie de la letra) con lo que el alumno ya sabe".<sup>2</sup> De esta manera, el alumno, que construye su propio conocimiento, estará interesado y decidido a aprender ya que la nueva información se incorporará de forma sustantiva, no arbitraria, a su estructura cognitiva.

---

<sup>1</sup> Pinto Villatoro, R. Proceso de Capacitación, p. 9

<sup>2</sup> Ausubel, D., J. Novak y H. Hanesian. *Psicología educativa*, p. 46

Por este motivo, cubrir con las necesidades de capacitación, así como instruir al personal en determinado perfil de puesto, es de vital importancia para cualquier empresa si es que se desea alcanzar el éxito y, sobre todo, subsistir en esta época de tantos cambios tecnológicos y competitivos.

Desde esta posición la empresa "La Ciudad de los Niños", consciente de la gran responsabilidad que esto implica se vio en la necesidad de diseñar un programa de capacitación para el personal de nuevo ingreso y es en este contexto en que se inicia mi experiencia como Pedagogo. El presente Informe Académico de Actividad Profesional tiene como objetivo describir mi labor en La Ciudad de los Niños en el área de capacitación, para ello se ha estructurado en cinco capítulos.

En el primero de ellos hablaré sobre los antecedentes históricos de la capacitación así como su marco legal, se describirá de manera general la parte que trata sobre la capacitación en la ley federal del trabajo, se dará una breve definición de capacitación, tipos de capacitación, así como la educación de adultos y el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En el segundo capítulo hablaré sobre La Ciudad de los Niños, su marco referencial, creación, demanda, fundamentación, perfil de su personal, valores, filosofía, misión, visión, papel de la capacitación en ésta, y un organigrama para ubicarme dentro de la empresa.

En el tercer capítulo explicaré la estructura del curso de Inducción así como una justificación, fundamento metodológico, cómo se estructuran los materiales didácticos, diseño de pruebas y los tipos de reactivos.

En el cuarto capítulo explicaré la aplicación de la capacitación del curso de inducción que diseñé, la evaluación y los resultados que obtuve de ésta.

Por último, en el quinto capítulo haré una valoración Crítica de la Actividad Profesional de la institución así como de la formación profesional recibida.

## CAPÍTULO I

### CONTEXTO DE LA CAPACITACIÓN



## 1.1 Antecedentes históricos de la capacitación

La capacitación, como se denomina actualmente al hecho de preparar, formar e integrar al personal de una organización para que sea más eficiente y productivo en el desempeño de su trabajo, data de tiempos remotos cuando el experto en ciertos conocimientos o en el dominio de habilidades los transmitía directamente a otras personas, es decir en el proceso de producción, quienes después de determinado tiempo de instrucción y ejercitación se encargaban de desempeñar un oficio o un trabajo especializado.

Más adelante en la historia aparece el sistema del taller medieval en el cual para obtener la categoría de "maestro" y, por supuesto, de propietario de un taller, de las herramientas o medios de producción, de las materias primas y el equipo, se tenía que iniciar primero por el grado de "aprendiz" a quien sólo se le daba alimentación y hospedaje y la oportunidad de aprender el oficio; al cabo de cierto tiempo y una vez que el aprendizaje se había realizado, pasaba a la calidad de "oficial", donde ya recibía una paga, para finalmente obtener la maestría y la licencia para ejercer el oficio. Tanto los oficiales como los aprendices aprendían trabajando bajo la supervisión del maestro.

Pero no es sino hasta los inicios de la Revolución Industrial cuando la capacitación para el trabajo tuvo un desarrollo vertiginoso y cobró trascendencia inusitada, como consecuencia del impacto tecnológico que generó la necesidad de producir mano de obra calificada.

La magnitud del conocimiento parece no tener límites ya que los conocimientos adquiridos por el hombre en miles de años se duplicó en 150 años entre 1750 y 1900 y éstos volvieron a duplicarse en los siguientes 50 años.

En el contexto mexicano Dorothy Tank de Estrada menciona que "en la época de la Colonia encontramos actividades de instrucción para el trabajo; por ejemplo, en la Academia Real de San Carlos, se llevó a cabo además de la educación artística por la que tradicionalmente se le conoce, la instrucción técnica y matemática de los artesanos y empleados, lo que la convierte en la primera escuela gubernamental en la materia".<sup>1</sup>

En el México Independiente, el Código Civil de 1870, incluía un capítulo referente al aprendizaje, que posteriormente se refleja en los códigos de 1884, 1870 y en la Ley Federal del Trabajo de 1931, que establecían la obligación de las empresas de tener aprendices con el fin de garantizar la demanda de personal calificado.

---

<sup>1</sup> Tank de Estrada, Dorothy. *Historia de la alfabetización y de la educación de adultos en México*, p. 78.

Sin embargo, fue hasta 1940 cuando se empezó a entender que la capacitación debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor asumía especial importancia. Pero este sistema no respondió a la necesidad cada vez mayor del país de contar con trabajadores que tuvieran los conocimientos y habilidades que el desarrollo tecnológico demandaba; el proceso de industrialización en 1940 comenzó a desplazar el trabajo artesanal.

Al promulgarse la Ley Federal del Trabajo de 1970, se incluyó como obligación para las empresas el capacitar y adiestrar a sus trabajadores y concederles becas para que pudieran realizar estudios técnicos industriales (Art. 132 Fracción XIV y XV).

En 1971, el Estado emprendió una reforma dentro de la Administración Pública Federal, con el propósito de adecuar los recursos disponibles a los objetivos de desarrollo integral del país. Esa reforma destaca la relativa a la administración y desarrollo del personal federal.

Dentro de lo dispuesto en el Capítulo IV, del Título II, de la Ley Federal de 1971 los Trabajadores al Servicio del Estado, relativo a las obligaciones de los titulares, dispone el establecimiento de escuelas de administración pública en las que se impartan los cursos necesarios para que los trabajadores puedan adquirir los conocimientos para obtener ascensos de acuerdo al escalafón y procurar el mantenimiento de su aptitud profesional. Y en el Capítulo V esta misma ley obliga a los trabajadores a asistir a los institutos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia (Art. 44, fracción VIII).

En el Art. 44 del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública (SEP), se establece que los trabajadores que la Secretaría comisione para especializar o perfeccionar sus estudios en escuelas o unidades nacionales o del extranjero, gozarán de subsidios que al efecto la propia Secretaría les señale.

En 1977 se reforma el artículo 123 constitucional, apartado "A" para elevar a rango constitucional la capacitación para el trabajo; así tenemos que actualmente su fracción XIII, establece que las empresas estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo; y la fracción XXXI, dice entre otras cosas que es de competencia exclusiva de las autoridades federales la aplicación de las disposiciones del trabajo, entre otras la relativa a la obligación de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores.

Este mismo artículo 123 constitucional, en su apartado "B", fracción VIII, establece que los trabajadores gozarán de derechos de escalafón, a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad.

En 1978 se reforma la Ley Federal del Trabajo para determinar los procedimientos conforme a los cuales los patrones deberían cumplir con dicha obligación, creándose así el Sistema Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (Capítulo III Bis del Título Cuarto).

La idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el presidente López Portillo en su Primer Informe de Gobierno. Posteriormente envió una iniciativa de ley en la cual la capacitación se elevaba a rango de garantía social.

El 9 de enero de 1978, se publicó en el Diario Oficial el Decreto que adiciona la fracción XII y se forma la fracción XIII del apartado "A", del Artículo 123, en el cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

El 28 de abril de ese año se publicaron en el Diario Oficial las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, que reglamentan la norma constitucional, relacionada con la capacitación y el adiestramiento a los trabajadores que entró en vigor en mayo del mismo año.

El 8 de mayo de 1978 se publicaron las Bases para la Designación de Representantes de las Organizaciones Nacionales de Trabajadores y de Patrones ante el Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El 5 de junio se publicó el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento (UCECA), organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social responsable de la Coordinación de los esfuerzos para la impartición de la capacitación.

En agosto de ese mismo año se suscribe un convenio entre la Secretaría de Educación y la Secretaría del Trabajo, en el que se establecen las Bases de Coordinación entre ambas dependencias. Finalmente, el 31 de agosto, la Secretaría del Trabajo otorga al IMSS el registro como primera entidad capacitadora.

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) menciona en su código CRCH0542.01 sobre el diseño e impartición de cursos de capacitación en donde se presentan los parámetros que permitan evaluar las competencias de un individuo en la función de capacitación, entendiendo por ello el diseño de cursos y sus instrumentos de evaluación; el diseño de material didáctico; la impartición de cursos; y la evaluación; tanto del aprendizaje como del proceso en si y la aplicación de lo aprendido por parte de los capacitandos.

Los candidatos a esta calificación desarrollan funciones de naturaleza muy diversa que requieren de creatividad, autonomía y responsabilidad, además de facilidad para tratar a los demás e influir en ellos que para mi caso son puntos importantes que tome en cuenta para el desarrollo del manual de capacitación y la impartición del mismo.

## 1.2 Marco Legal de la Capacitación

En nuestro país la Teoría Integral del Derecho del Trabajo y la Previsión Social están fundadas en el Artículo 123 de nuestra Constitución, cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social.

El Artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc., así como las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones y los derechos de huelga, despidos, etc. Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar su patrimonio y bienes sociales.

Para nuestro interés constituye una importante novedad la reforma constitucional del Artículo 123 en su fracción XIII, en la que consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

Por su importancia se transcribe dicha fracción:

Artículo 123 Constitucional Fracción XIII, establece que: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinará, los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".<sup>2</sup>

Así mismo, en su fracción XXXI, el artículo 123 establece que: "Es de competencia exclusiva de las Autoridades Federales la aplicación de las disposiciones del trabajo; entre otras la relativa a la obligación de los patrones a impartir capacitación y adiestramiento y que para ello contarán con el auxilio de las Estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local".<sup>3</sup>

## 1.3 Ley Federal del Trabajo

La Ley Federal del Trabajo, señala en su artículo 3°

- "El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

<sup>2</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, p. 105.

<sup>3</sup> *Ibidem*, p. 109-110.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Asimismo es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".<sup>4</sup>

#### 1.4 Definición de capacitación

Con lo expuesto anteriormente se debe entender a la capacitación como un proceso permanente de formación que responde a necesidades, programas y objetivos de una organización o institución. La capacitación o entrenamiento en las empresas forma parte de la educación y de la formación integral de las personas.

La función principal que le ha sido asignada a la capacitación es la de contribuir a elevar la productividad, es decir, mejorar el desempeño de una persona en una actividad determinada y con ello elevar el nivel de eficiencia y eficacia en el desempeño de su trabajo; se concibe por lo tanto como un medio de desarrollo socioeconómico.

Jaime Grados entiende a la capacitación como "aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación. Algunas autoridades la refieren como capacitación y adiestramiento y otras como desarrollo de recursos humanos o educación extraescolar".<sup>5</sup>

De acuerdo a lo antes mencionado la terminología varía entre países, así mientras que en México se le refiere como capacitación, en la mayor parte de los países Latinoamericanos se le denomina formación profesional y en Estados Unidos de Norte América se le conoce como Training, que se traduce como entrenamiento. En todos los casos, denota aquellas actividades de enseñanza-aprendizaje que se proporcionan fuera del sistema escolar establecido.

La capacitación no es nueva como lo explique en los antecedentes, ya que las destrezas y los conocimientos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo se han formado desde siempre, aunque su forma, su método y sus procedimientos hayan ido evolucionando.

"Cuando hablamos de capacitación nos referimos a un proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que justifican su existencia; por ejemplo, menos accidentes de trabajo, menor rotación, incremento en la actitudes y mayor productividad y eficiencia".<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Sería muy prolijo transcribir el contenido de la Ley Federal del Trabajo en cada artículo con sus respectivas fracciones, relativo a la capacitación y adiestramiento por ello, a continuación se mencionan: Arts. 3, 7, 25, fracción VIII; 132 fracciones XIV, XV y XXVIII; 153 Bis fracciones de la A a la X; 159, 180, 391, 412, 523, 526, 527, 527-A, 529, 537, 538, 539, 539-A, 539-B, 539-C, 699, 992 al 1010

<sup>5</sup> Grados A Jaime *Capacitación y desarrollo de personal*, p. 30.

<sup>6</sup> *Ibidem*, p. 31

Por lo tanto, se entiende por capacitación al proceso de enseñanza-aprendizaje dirigido a proporcionar a una o varias personas conocimientos, desarrollar habilidades y adecuar actitudes, para poder realizar eficientemente las distintas tareas que le han sido asignadas. A través de este proceso se espera que cada persona sea capaz de alcanzar los objetivos particulares del puesto que ocupa, o pretende obtener los conocimientos que se le proporcionan, éstos pueden ser técnicos, culturales, científicos o administrativos.

Alfonso Siliceo nos menciona que "la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".<sup>7</sup>

Tomando en cuenta lo anterior, el mercado laboral requiere de nuevas habilidades por el continuo desarrollo tecnológico, el cambio en los sistemas o procedimientos de trabajo, en las necesidades de los clientes, la creación de nuevas leyes o reglamentos, cambios de entorno, nuevos productos y servicios. Aunado a este desarrollo se requiere de la capacidad individual y colectiva para mantener actitudes positivas en el desempeño de una sola actividad no sólo dentro de la institución sino también fuera de ella.

Desarrollar este tipo de actitudes no es fácil sobre todo cuando la escasa o nula motivación hacia el trabajo prevalece en el ambiente laboral como una situación cotidiana que no causa el menor asombro y pasa desapercibida para la administración de la empresa, ocasionando el bajo rendimiento, accidentes y ausentismo entre otros factores que influyen en el desempeño del individuo, afectando así no solo la eficiencia sino la imagen de toda la institución.

Con lo expuesto anteriormente se puede concluir que el potencial de cambio se logra a través de una precisa y objetiva planeación de este proceso y busca básicamente que por medio de nuevos aprendizajes, el individuo modifique actitudes, adquiera nuevos conocimientos y, sobretodo, que el trabajo que desempeña le permita su desarrollo profesional y personal.

Desafortunadamente la capacitación en las empresas mexicanas no tiene la seriedad y consistencia que debería tener, todavía se considera como un lujo o como pérdida de tiempo o dinero y, lo que es peor, se realiza por un simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad, o bien se realiza como cumplimiento al mandato legal.

---

<sup>7</sup> Siliceo, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*, p 25

## 1.5 Tipos de capacitación

Alfonso Siliceo,<sup>8</sup> menciona que hay dos tipos de capacitación que se entienden en dos aspectos fundamentales:

- **La capacitación en aulas** que es la que se imparte en un centro establecido a propósito, con un cuerpo de instructores especializados; conocida también como capacitación residencial, colectiva o grupal.
- **La capacitación en el trabajo** entendida como aquellas actividades que directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente. En este caso, la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave.

De las dos formas antes señaladas, la primera, ha cobrado hasta el momento más énfasis y práctica. Se hace hincapié en que la capacitación permanente en el lugar de trabajo, es de igual importancia.

Así mismo menciona que existe la **capacitación individual** que intenta proporcionar a una sola persona, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que se desempeñe mejor en su puesto. Las lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes son, entre otros, los medios más recomendables para este tipo de formación. Y la **capacitación externa** que debido a las limitaciones que las empresas pueden tener "pensamos que ésta no es autosuficiente y que requerirá la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades. Algunas empresas, por tanto, envían a sus empleados a tomar cursos fuera".<sup>9</sup>

De igual forma Stephen Robbins nos menciona que "...la mayor parte de la capacitación tiene lugar en el puesto. Se puede atribuir esta preferencia a la sencillez y, por lo general, al menor costo de los métodos de capacitación en el puesto. Sin embargo, la capacitación en el puesto puede desorganizar el sitio de trabajo y dar ocasión al incremento de errores a medida que avanza el aprendizaje. De igual manera, cierta capacitación de habilidades es demasiado compleja como para aprenderse en el puesto. En tales casos, debe tener un lugar fuera del ambiente de trabajo".<sup>10</sup>

El autor antes citado define que existen dos tipos de capacitación:

- **Capacitación en el puesto.** Los métodos más populares de capacitación en el puesto incluyen la rotación de puestos y las asignaciones de suplente.

<sup>8</sup> Idem

<sup>9</sup> Ibidem, p. 39.

<sup>10</sup> Robbins, Stephen P. *Comportamiento organizacional*, p. 643.

La rotación en el puesto implica transferencias laterales que permiten que los empleados trabajen en diferentes puestos, con esto los empleados llegan a aprender una gran variedad de puestos y obtienen mayores elementos de juicio de la interdependencia existente entre los puestos y una mejor perspectiva de las actividades organizacionales. Tanto la rotación como las asignaciones de sustitutos se aplican al aprendizaje de las habilidades técnicas. Las habilidades interpersonales y de solución de problemas se adquieren más eficazmente por medio de la capacitación que tiene lugar fuera del puesto.

- **Capacitación fuera del trabajo.** Puesto que existen diversos métodos de capacitación fuera del puesto que los administradores tal vez deseen poner a disposición de los empleados. Los más populares son las conferencias en salones de clase, videos y ejercicios de simulación. Así mismo está la capacitación vestibular, en la que los empleados aprenden sus puestos con el mismo equipo que estarán utilizando, sólo que la capacitación se conduce a distancia del lugar real del trabajo.

## 1.6 Educación de adultos

En el capítulo anterior se ubicó que la capacitación tiene una función educativa dentro de las organizaciones, por lo tanto al tratarse de un hecho educativo, requiere de una base que fundamente sus principios y guíe sus propósitos; este fundamento se encuentra sin duda en los fundamentos de la andragogía o educación de adultos.

La educación permanente del hombre es una necesidad para la sociedad y para el individuo en particular, quien se ve inmerso en una cultura de cambio continuo que demanda la adaptación a nuevos procesos en la dinámica social. La expansión del conocimiento en las diferentes áreas del saber se multiplica vertiginosamente, despertándose en el hombre el deseo de aprender, de conocer todo aquello que le permita dominar los requerimientos del mundo moderno.

Ante esta situación la educación se convierte en el medio más importante para lograr en el ser humano un desarrollo constante a nivel personal que se verá reflejado en su interacción con el medio que le rodea. A este respecto es necesario definir lo que se entiende por educación según Fermoso "la educación es un proceso típicamente humano, por que presupone capacidades exclusivas del hombre tales como, la inteligencia con la cual aprende y planea su perfeccionamiento, la libertad para autorrealizarse, el poder de relacionarse y comunicarse, la posibilidad de socializarse".<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Fermoso Estebanez, Panciano. *Teoría de la educación*, p. 129.



La educación permite al hombre realizarse personal y socialmente al darse cuenta de la necesidad de acrecentar y diversificar sus conocimientos y habilidades para integrarse activamente al medio que le rodea.

La acción educativa es fundamental en la vida del individuo, está presente en todas las actividades que éste realiza intencionalmente o no; la inquietud de auto superación es el motor que lo impulsa a buscar nuevas alternativas de preparación. Esta inquietud o el deseo de aprender más, es el resultado de una acción educativa.

### 1.7 El proceso de enseñanza – aprendizaje en el adulto

El proceso de enseñanza – aprendizaje en el adulto cobra características muy singulares que lo hacen diferente del que ocurre en otras etapas, pero antes de abordar estas características es necesario definir lo que entenderemos por los conceptos de enseñanza, aprendizaje y la dimensión de este proceso.

**Enseñanza:** "Significa mostrar algo a alguien, el acto de enseñar recibe el nombre de "acto didáctico"; los elementos que lo integran son: a) un sujeto que enseña (docente); b) un sujeto que aprende (dicente); c) el contenido que se enseña-aprende; d) un método, procedimiento, estrategia, etc, a través del cual se enseña; y e) acto docente o didáctico que se produce".<sup>12</sup>

**Aprendizaje:** "Proceso mediante el cual un sujeto adquiere destrezas o habilidades prácticas, incorpora contenidos informativos o adopta nuevas estrategias de conocimiento y/o acción".<sup>13</sup>

A partir de estas definiciones se propone que el proceso de enseñanza-aprendizaje es el conjunto de pasos dinámicos que permiten la transmisión y asimilación ordenada de conocimientos y experiencias que permiten alcanzar ciertos objetivos de aprendizaje a través de métodos y técnicas didácticos elegidos para ese fin, provocando un cambio en el comportamiento del sujeto que aprende.

El aprendizaje en la edad adulta obedece a la necesidad sentida por el individuo, quien según Alves de Mattos, "aprende con todo su organismo para integrarse mejor en el medio físico y social, atendiendo a las necesidades biológicas, psicológicas y sociales que se presentan en el transcurso de su vida".<sup>14</sup>

<sup>12</sup> *Diccionario de la ciencias de la educación*. p. 530.

<sup>13</sup> *Ibidem*, p. 116.

<sup>14</sup> Alves de Mattos, Luis *Compendio de didáctica general*, p. 39.

Es por esto que el personaje mas importante en este proceso de enseñanza – aprendizaje es el educando adulto “cuya ignorancia y limitaciones hay que superar con todos los recursos y técnicas a nuestro alcance” ,<sup>15</sup> con esto quiero decir que la administración, los instructores, las instalaciones, los programas de capacitación, etcetera; existen y se justifican como recursos para permitir al individuo el proveer sus necesidades y ayudarle a triunfar sobre sus deficiencias.

---

<sup>15</sup> *Idem.*

## CAPÍTULO II

### LA CIUDAD DE LOS NIÑOS

## 2.1 Marco Referencial

"A principios de 1996, se formó Amazing Toys de México, empresa 100% mexicana, con el fin de desarrollar y construir centros de entretenimiento familiar bajo un concepto totalmente nuevo y revolucionario.

La participación de esta empresa dentro del sector infantil inició en 1990, con la comercialización de juguetes y productos didácticos para niños en toda la República Mexicana.

El interés de la empresa en el ramo del entretenimiento infantil nació, cuando los fundadores observaron que en México había pocos centros de entretenimiento y recreación que tuvieran como objetivo el aprendizaje por medio del juego, aunado a los problemas a los que nos vemos expuestos los habitantes de la ciudad de México como son: la contaminación ambiental, la falta de áreas verdes y la inseguridad, que hacen que cada día sea más difícil encontrar alternativas de juego y esparcimiento en lugares públicos. De acuerdo al estudio de mercado que realizó la Empresa con Bimsa, (Buró de Investigación de Mercados S.A.de C.V.), se pudo concluir que la oferta de entretenimiento en la ciudad de México es notablemente deficiente, comparada con la demanda que existe en el segmento infantil de la población.

Esta necesidad del mercado es una realidad y la empresa estuvo decidida a satisfacerla. Es por ello que se desarrolló el concepto Blue Planet que se encuentra ubicado en Chapultepec, que es el antecedente de La Ciudad de los Niños cuyo principal objetivo es crear espacios múltiples de entretenimiento y aprendizaje, donde los niños puedan desarrollar su potencial creativo y su capacidad para imaginar y jugar."<sup>1</sup>

A lo largo de 1997-1999, la empresa desarrolló un concepto de entretenimiento sin precedentes, que obedece precisamente a la actividad lúdica más común entre los niños: "jugar a ser grandes".

Uno de los juegos favoritos entre éstos consiste en representar el mundo de los adultos, imitando lo que ellos hacen; desde la complejidad de una profesión como la de un médico, hasta la tarea más simple como sería barrer o limpiar. Así, los niños descubren y comprenden los mecanismos que mueven la intrincada sociedad en la que vivimos.

La Ciudad de los Niños se ha proyectado dentro de un espacio cubierto, donde se recrean fielmente algunos de los establecimientos comerciales y de servicios (pabellones) más importantes y característicos de una ciudad contemporánea como la nuestra.

---

<sup>1</sup> Documento interno de la empresa.(1999), p. 10-13.

Estos pabellones están contruidos a su propia escala, y entre los más representativos están: banco, supermercado, hospital, estaciones de bomberos y policía, universidad, panadería, teatro, galería de arte, salón de belleza y muchos más.

En ellos, los pequeños pueden protagonizar algunos de los principales roles que los adultos desempeñamos cotidianamente, o pueden participar en las múltiples actividades y juegos que el grupo de animadores han desarrollado para que convivan en un ambiente de diversión, aprendizaje y seguridad y es en este momento en que inicia mi actividad como pedagogo proporcionando a los animadores la capacitación correspondiente.

## **2.2 Creación de La Ciudad de los Niños**

La Ciudad de los Niños es una empresa dedicada al entretenimiento, con un innovador concepto de Centros de Entretenimiento, cuyo éxito depende directamente de su gente y de su amor por el negocio del entretenimiento. Gente que trabaja en conjunto para crear una empresa que pone el ejemplo del más alto nivel de calidad en servicio y organización.

El equipo gerencial, los animadores y el personal corporativo, son quienes dan personalidad a La Ciudad de los Niños, ya que para la empresa no importa que tan bonita sea la estructura de los pabellones del Centro y su decoración, ya que es su personal quien le da vida. Con entrenamiento, eficiencia y amabilidad cuando tratan con los pequeños visitantes logran que disfruten al máximo su experiencia en La Ciudad de los Niños y, a cambio, éstos visitan con frecuencia las instalaciones.

Uno de los principales compromisos que tiene La Ciudad de los Niños, es crear una cultura orientada y dedicada completamente al buen servicio, para lograr el nivel de satisfacción que los visitantes merecen.

"La Ciudad de los Niños tiene como objetivo esforzarse por crear más centros de entretenimiento educativo funcionales y atractivos como la tecnología y los conceptos arquitectónicos más modernos lo permitan. Este compromiso, sumado al de los gerentes y los animadores, logra hacer que el nombre de La Ciudad de los Niños sea sinónimo de excelencia en la diversión alcanzada en los centros de entretenimiento educativo en el mundo entero."<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> *Idem*

## 2.3 Demanda

A diferencia de otros países, México se ha distinguido por su alto porcentaje de población joven e infantil. Esta última representa más de una cuarta parte de la población total del país.

De acuerdo con los estudios más recientes del INEGI, la población total en el D.F. y el Área Metropolitana asciende a 22.4 millones de habitantes, de los cuales más del 26 % son niños menores de 12 años.

## 2.4 Fundamentación

Como respuesta a las exigencias sociales en relación al uso del tiempo libre infantil, se crea un espacio múltiple de entretenimiento, aprendizaje y desarrollo, que está dirigido a los niños, y en el que se promueve la integración familiar, este espacio se llama: La Ciudad de los Niños, que como ya he explicado, su principio básico obedece a la actividad lúdica más antigua y común en los pequeños: "Jugar a ser Grande".

Aplicar al término "juego" una definición precisa, es difícil por el hecho de que esta palabra encierra en si misma un sinnúmero de definiciones. Intentar definir de forma precisa lo que es el "juego" es algo complejo por que bajo esa palabra se engloban infinidad de comportamientos. Es por tal motivo que se hace necesario distinguir diferentes tipos, dentro de ellos veremos que hay algo en común pero también presentan diferencias. Así, autores como Federico Bordogna y Paul Moor coinciden en la clasificación que da Piaget sobre los tipos de juego, de acuerdo a cada nivel de desarrollo por el que pasa el niño y que a continuación mencionaré:

### a) Juego de Ejercicio.

Durante los primeros meses (0-18 / 24 meses), "la actividad del niño está centrada en su propio cuerpo, así coordina su coordinación motora, descubre las simetrías de su cuerpo y explora el espacio, todo esto representa la "asimilación" de la que habla Piaget, es decir, en este tipo de juego el niño está pendiente del funcionamiento de sus órganos, es absorbido completamente por esta vivencia y disfruta precisamente de su existencia".<sup>3</sup>

En este periodo jugar significa exactamente lanzarse a descubrir su mundo, por medio de ir incorporando objetos a sus juegos, manipulándolos, agarrándolos, pasándolos de una mano a otra, sacudiéndolos, chupándolos, tirándolos, etc., de esta manera el niño va descubriendo las diferentes cualidades de éstos y así encuentra mil y una posibilidades de explorar, experimentar, de conocer y, además, de aprender a distinguir las categorías para el reagrupamiento de las cosas, siendo de esta manera que el pequeño, mediante estos juegos se procura nuevos elementos cognoscitivos, y así, amplía su campo de conocimientos.

<sup>3</sup> Delval, Juan *El desarrollo humano*, p. 293.

Es también en esta época, cuando el niño empieza a practicar juegos espontáneos de imitación que aludan a la representación auténtica de los animales, de los adultos y de los objetos, permitiendo esto que el niño elabore los primeros esquemas representativos.

El juego de ejercicio no desaparece al final del periodo sensoriomotor sino que va a continuar durante mucho tiempo, se podría decir que durante el resto de su vida.

### **b) Juego Simbólico.**

El niño va entrando en el complejo pero valioso mundo del juego simbólico. Concretamente, a partir del momento en que ya es capaz de imitar, el pequeño copia con su acción alguna cosa, dando un nuevo sentido al material que ocupa en su juego. Él mismo determina cuál es el significado que deben tener en el juego las cosas que en aquel momento tiene a su alcance, así como hacerse cargo del papel que alguna cosa o un ser ha de desempeñar en su acción; como por ejemplo, un trozo de corcho sintético, una caja de cartón, un tubo o un bote, todos estos objetos se convierten en materiales lúdicos en sus manos.

De este modo el pequeño no quiere alcanzar nada con esta actuación, no imita por imitar, ni espera ningún beneficio de ello, simplemente vive el momento como una acción que le llena; de esta manera también tiene la posibilidad de revivir toda una serie de situaciones, sin la presencia "real" del objeto que las provoca. De hecho, el juego simbólico es casi el único recurso del que dispone el niño de esta edad ( 2 - 7 años) para evocar todo aquello que en un momento dado le ha impresionado; ese es el medio que utiliza para tomar parte en el complicado mundo que le rodea y, en la medida de sus posibilidades, le permite construirse ciertos mecanismos que le ayudarán a asimilar la realidad, a dominarla, ya que muchas veces se le escapa de las manos, y a compensarla, cuando a veces resulta frustrante.

"Con la aparición del lenguaje, el juego del niño se convierte en una auténtica representación de su mundo; es decir, su interpretación de la realidad."<sup>4</sup> El lenguaje en un principio sólo ayuda al niño para "guiar" sus propias acciones. Según diversos estudios, se ha podido observar en varias ocasiones un grupo de niños que juegan, y se ve que cada uno de ellos habla únicamente para sí mismo, a esta particular característica de su comportamiento se le ha dado el nombre de "monólogo colectivo", ya que es una manera de organizar aquella actividad típica del niño que no sabe actuar sin hablar.

Así, a través del lenguaje más adelante podrá ampliar sus descubrimientos, podrá dar nombre a los objetos, definirlos, describirlos a otras personas etc; y es de esta forma también que el niño organiza sus propias percepciones y

---

<sup>4</sup> *Ibidem*, p. 298 .

experimenta las propias acciones con las cosas, una especie de lenguaje primario. En este periodo ( 5 años y medio a 7) es cuando aparecen además los juegos que no utilizan únicamente energía física como son: el construir un objeto, representar un relato o hacer un dibujo, sino que además desarrollan la creatividad y la comunicación en el niño, componentes indispensables para un correcto desarrollo intelectual.

De esta manera, poco a poco, el niño descubre la existencia de los otros y entonces el juego se vuelve socialización; siendo entonces en este momento cuando los juegos se convierten en descubrimiento del mundo de las leyes que gobiernan la sociabilidad, la comunicación, pero también son expresiones de conflictos, antagonismos y de agresividad, en donde el niño es partícipe.

Es importante señalar que, a la par de este tipo de juego, también aparece el de construcción. De hecho este último tipo de juego, ha sido señalado como un tipo que se da o aparece entre el juego simbólico y el juego de reglas.

### **c) Juego de Construcción.**

Este tipo de juego empieza en el momento en que el niño, al manejar algún material, no sólo es influido por su estado de ánimo, sino también por las cualidades físicas del material como tal.

Al finalizar los dos años el niño maneja de distinta manera cada material pero todavía no piensa en hacer algo determinado. A los tres años, ya está en condiciones de proponerse desde un principio, que es lo que tiene que hacer cuando tiene en sus manos algún material; lo que produce es su propia obra. Para que se lleve a cabo ésta debe de existir en el niño la madurez interna que es la condición previa para llegar al juego creador.

Es necesario decir que el pequeño no alcanza esta fase de madurez constructora al mismo tiempo con todos los materiales, sino por orden de sencillez del material. "A la edad de tres años empieza con la construcción, a los cuatro con el modelaje, a los cinco y seis años con el dibujo, y a los siete juega ya a policías y ladrones"<sup>5</sup>.

El juego de construcción ocupa en el niño el primer plano durante su edad escolar y desplaza cada vez más las formas anteriores. Pero en este periodo escolar hay que distinguir dos fases: una entre los siete y los diez años, en la que el niño construye, sobre todo, cosas que imitan a los objetos naturales, y otra en la que intenta producir cosas que puedan funcionar, fase que empieza aproximadamente a partir de los diez años.

Siendo así que, la capacidad de construcción de los niños está muy determinada por su desarrollo motor y por su nivel de habilidad y de desarrollo intelectual.

---

<sup>5</sup> *Ibidem*, p. 304.



#### d) Juego de Reglas.

Con respecto a este tipo de juego Paul Moor nos dice: "Este juego comienza cuando el niño empieza a jugar en compañía de otros niños, a los 6 y 7 años. Cuando son varios los niños que están jugando juntos, para que el juego pueda transcurrir con normalidad, es necesario o que la compañía recíprocamente grata resulte perfecta o que exista una regla por la que todos se rijan".<sup>6</sup>

Es a partir de los 10 años cuando se da preferencia a los juegos cuyas reglas contienen solamente orientaciones generales, dejando un gran espacio a la iniciativa y a la capacidad de combinación de cada uno de los jugadores.

Delval coincide con Paul Moor y nos dice: "Hacia los siete años empieza a aparecer otro tipo de juego que es necesariamente social y en el que existen unas reglas que son las que definen el propio juego; y agrega que aunque éste pueda tener un significado, es la propia estructura de las reglas y su seguimiento, la que determina el propio juego".<sup>7</sup> Siendo así, que los niños pueden estar jugando entre sí, pero para que el juego se lleve de una manera óptima es necesario o que la compañía sea agradable o que exista una regla por la que todos se rijan y además, la respeten.

Por tanto, esto tiene un papel muy importante desde el punto de vista del desarrollo social, porque los niños tienen que cooperar entre ellos para llevar a cabo el juego, así como ponerse en el punto de vista del otro. De esta manera este proceso de adaptación a las exigencias de las cosas favorece en el niño el descubrimiento de las leyes y reglas presentes que gobiernan la realidad, la cognoscitiva y la social: desde el lenguaje asignado a los objetos y pasando por los fenómenos observados. De esta forma, la inicial interpretación "egocéntrica" del mundo va siendo abandonada y el niño pasa (a través de la actividad lúdica) a descubrir así la lógica adulta.

Así mismo, Delval retoma a Piaget diciendo que "su estudio sobre las reglas se centra en dos aspectos. Por una parte lo que llama la práctica de las reglas, es decir, cuáles son las reglas que los sujetos utilizan y cómo las utilizan, y por otra parte, la "conciencia" que tienen de las reglas los pequeños y cómo entienden que deben someterse a ellas".<sup>8</sup>

Así, de acuerdo a la conciencia de las reglas en los niños, Piaget encuentra tres niveles en las respuestas:

<sup>6</sup> Moor, Paul. *El juego en la educación*, p. 56.

<sup>7</sup> Delval, Juan. *El desarrollo humano*, p. 299.

<sup>8</sup> *Idem*.

- a) En el primero, que va de los dos a los cuatro años aproximadamente, la regla no se considera todavía coercitiva, porque es más bien una regla motriz y sólo constituye una forma de jugar, un modelo, por lo que en realidad no es obligatoria
- b) En el segundo nivel, entre los cinco y los nueve años de edad, la regla es considerada como sagrada e intangible, tiene un origen adulto y por ello no se puede modificar, sin que sea posible establecer otras reglas, y si se hiciera, esas reglas no serían válidas.
- c) En el tercer y último nivel que va hacia los diez o doce años, las reglas se convierten en una norma aceptada libremente por los jugadores y resultado del mutuo acuerdo, por lo cual puede cambiarse siempre que los jugadores así lo deseen.

La riqueza de los juegos de reglas es enorme y éstos forman parte de una cultura propia de los niños que se va transmitiendo de unos a otros, con escasa participación de los adultos. Se juega a los mismos juegos desde hace mucho tiempo y en sitios muy distintos.

Ahora bien, el juego, apoyándonos en Erikson, es la actividad predominante en los niños. Por medio de la actividad lúdica se expresan temas repetitivos y con su elaboración se asimila suavemente la experiencia traumática; y, no es preciso decirlo, con el juego se manifiesta un renovado jugueteo. Los niños jugando ejercen sus facultades en crecimiento y manejan situaciones complejas de vida. "Parecen estar gobernados por alguna necesidad de comunicarse, o incluso de confesarse, ciertamente también parecen servir al gozo de la autoexpresión".<sup>9</sup>

El juego implica la libertad de movimiento y, a la vez, prescripción de reglas que limitan, incluso, el principio y el final de la actividad lúdica. El juego provee la posibilidad de cambiar y de establecer un compromiso confiable. En el juego se manifiestan las fuerzas constructivas y destructivas.

El medio cultural ofrece al niño jugando, las posibilidades de experimentar lo imaginable, de entender sus límites, de explotar sus potencialidades y de dudar de los mensajes, de celebrar sus alegrías, y de elaborar su melancolía, de platicar dudando y de entusiasmarse con lo fabuloso.

La estructura social, expone los diversos roles conocidos que por medio del juego se traducen en funciones sociales como es el caso en La Ciudad de los Niños. En el juego se expresan la realidad y la ambigüedad. La función del juego en las respuestas del niño representa un reto cognoscitivo.

---

<sup>9</sup> Piaget Jean, Konrad Lorenz, Erikson, Erik H., *Juego y desarrollo*, p. 117.

Así, a lo largo de la historia, los juegos y juguetes con los que se representa la vida cotidiana adulta, siempre han acompañado a los niños. Ejemplo de ello son: maletines de doctor, vajillas y utensilios de cocina, disfraces, estuches de belleza, cochecitos, bloques para construir o muñecas que se transforman en el espejo de la niña cuando juega a ser mamá.

Este concepto tiene sus raíces en una naturaleza infantil probada. La Ciudad de los Niños ha rescatado la esencia creativa de este juego de representación, la ha enriquecido y llevado hasta su máxima expresión, proporcionando a los pequeños todos los elementos y los espacios necesarios para hacerlo más real y divertido. Alternativas de este tipo se están utilizando actualmente en nuestro país, de manera aislada. Un claro ejemplo de ello, es el pequeño supermercado que se encuentra en el interior del Papalote Museo del Niño en la Ciudad de México.

De esta manera y resumiendo todo lo anterior "jugar a ser grande" permite que los niños vivan experiencias sociales y culturales que los ayudan a comprender los mecanismos que rigen el comportamiento de los adultos, y los preparan para participar con madurez y seguridad en la sociedad de la que forman parte.

## **2.5 Perfil del personal de La Ciudad de los Niños**

"La Ciudad de los Niños piensa que un empleado debidamente capacitado es la pieza fundamental para la "operación", ya que el corazón de este negocio está en la industria del servicio, el personal y gerentes proporcionan el combustible que hace funcionar a este negocio. Claramente, con la cantidad de personal que maneja un gran número de pequeños ciudadanos, la motivación y potencial son herramientas de uso constante, las cuales ayudan a crear un ambiente de trabajo amigable y de confianza que sustituye a los viejos controles burocráticos y técnicas para resolver problemas.

Además la organización parte de la idea de que las metas se logran motivando al personal brindándoles la oportunidad de tomar responsabilidades en las que puedan mostrar su capacidad de liderazgo, creando así las siguientes generaciones de animadores, coordinadores y gerentes que llevarán las riendas de otros centros de entretenimiento Educativo crecientes y exitosos."<sup>10</sup>

Todo lo anterior se está logrando ya que la organización considera que su personal está proporcionando día a día a los pequeños ciudadanos "la diversión de jugar a ser grandes", por eso le interesa mantener una relación de confianza y lealtad plenas.

---

<sup>10</sup> Documento interno de la empresa.(1999), p. 15.

La Ciudad de los Niños espera que el personal represente a la organización mostrando una conducta profesional y una apariencia impecable ya que la personalidad de cada uno de sus empleados es una cualidad muy valiosa en relación con el servicio proporcionado al **pequeño ciudadano**, por lo tanto, se espera que no cambie.

## 2.5 Valores

Con esos objetivos la organización plantea una serie de principios que define como:

**SERVICIO:** Superar las expectativas del cliente.

**SEGURIDAD:** Salvaguardar siempre la integridad física y moral de nuestros clientes, compañeros y los que nos rodean.

**COMPROMISO :** Involucramiento total en las actividades y cumplimiento de valores.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Colaborar con otros en la renovación constante de nuestro compromiso, facilitando siempre el trabajo de nuestros compañeros.

**INTEGRIDAD:** Actuar congruentemente con nuestros valores (honestidad).

**RESPECTO:** Mantener una actitud de cortesía y madurez ante las situaciones que enfrentamos.

**LEALTAD:** Demostrar cariño y dedicación a la misión y valores que da la Compañía.

**EXCELENCIA:** Mostrar siempre actitudes a perfeccionar en cada uno de nuestros actos.

## 2.6 Filosofía

Todo grupo, como ya lo he mencionado, presenta características especiales que lo diferencian de los demás, por tanto La Ciudad de los Niños como equipo de trabajo tiene una filosofía definida, orientada a la excelencia en la calidad del servicio, mediante la diversión, el entretenimiento y el aprendizaje sano de los pequeños visitantes, en pro de estas futuras generaciones, que serán los directores del país y del mundo entero. La mágica combinación de la diversión y el entretenimiento, fundamenta la eficiencia, así pues la Organización en la mente la firme idea de ser los mejores en el trabajo, como única es nuestra Ciudad.<sup>11</sup>

## 2.8 Misión

"La Ciudad de los Niños es un concepto único en el mundo, es novedoso, creativo, impactante y sobre todo divertido, y como especial que es, la gente que orgullosamente trabaja para la diversión de los pequeños ciudadanos, debe tener presente que se necesita ser gente especial, para atender a visitantes muy especiales es un compromiso trabajar en la Ciudad, comprometerse a mejorar día con día, trabajando conjuntamente con una sola misión en la mente:

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 16-18.

**Dejar en el mundo una sonrisa inolvidable.**

**“Ser grandes como nuestros visitantes son GRANDES “.**<sup>12</sup>

## **2.9 Visión**

Está centrada en la niñez, en sus sueños, ya que sabemos que los sueños sobre lo que queremos ser de grandes definen caminos, derriban barreras y cruzan fronteras, encaminándose al crecimiento y éxito del país y del mundo entero.

Por lo tanto, la visión de La Ciudad de los Niños consiste en liderar el mercado internacional de entretenimiento infantil del siglo XXI, mediante centros de entretenimiento, cuyos servicios sustantivos y productos derivados, sean propios de una empresa de clase mundial.

## **2.10 Ubicación profesional**

La Ciudad de los Niños (centro de operaciones) abre sus puertas el 16 de Agosto de 1999 y estaba dividida en seis áreas que a continuación describiré de manera general:

**Puntos de Venta** que comprendía las áreas referentes a alimentos y bebidas que se vendían en el Centro, y que estaba a cargo del Gerente Roberto Ávila.

**Planta Alta** que comprendía todos los pabellones de juego y salones de fiesta para niños muy pequeños que apenas estaban aprendiendo a caminar que se ubicaban en la planta alta de la Ciudad y que estaba a cargo de la Gerente Liliana Sánchez.

### **Planta Baja**

**PB1** que comprendían los pabellones de juego ubicados en la planta baja inferior de la Ciudad y que estaba a cargo del Gerente Hugo Hernández.

**PB2** que comprendían los pabellones de juego ubicados en la planta baja central de La Ciudad y de la cual me hice cargo con el puesto de Gerente.

**Suburbios** que comprendían los pabellones de juego ubicados en la planta baja superior de La Ciudad y que estaba a cargo del Gerente Baruch Millán.

**Mostradores** que comprendía la parte externa de La Ciudad en donde se registraban los ingresos y salidas a La Ciudad y que estaba a cargo del Gerente Eloy Gómez.

**Imagen** que era el área que se encargaba de hacer lucir limpia y ordenada a La Ciudad y que estaba a cargo del Gerente Eloy Piñeiro.

---

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 28.

Considero importante mencionar que ingresé a trabajar a La Ciudad de los Niños el 2 de Julio de 1999 como una oportunidad de desarrollarme profesionalmente con el puesto de Gerente de Operaciones de Planta Baja (PB2) y tenía como tareas principales la de supervisar al personal que estaba en contacto directo con el cliente (niños y padres de familia), así como llevar un control del desempeño de cada uno de los animadores (trabajadores) con el pequeño visitante, el control de asistencia, la capacitación, el control de nómina, entre otras cosas.

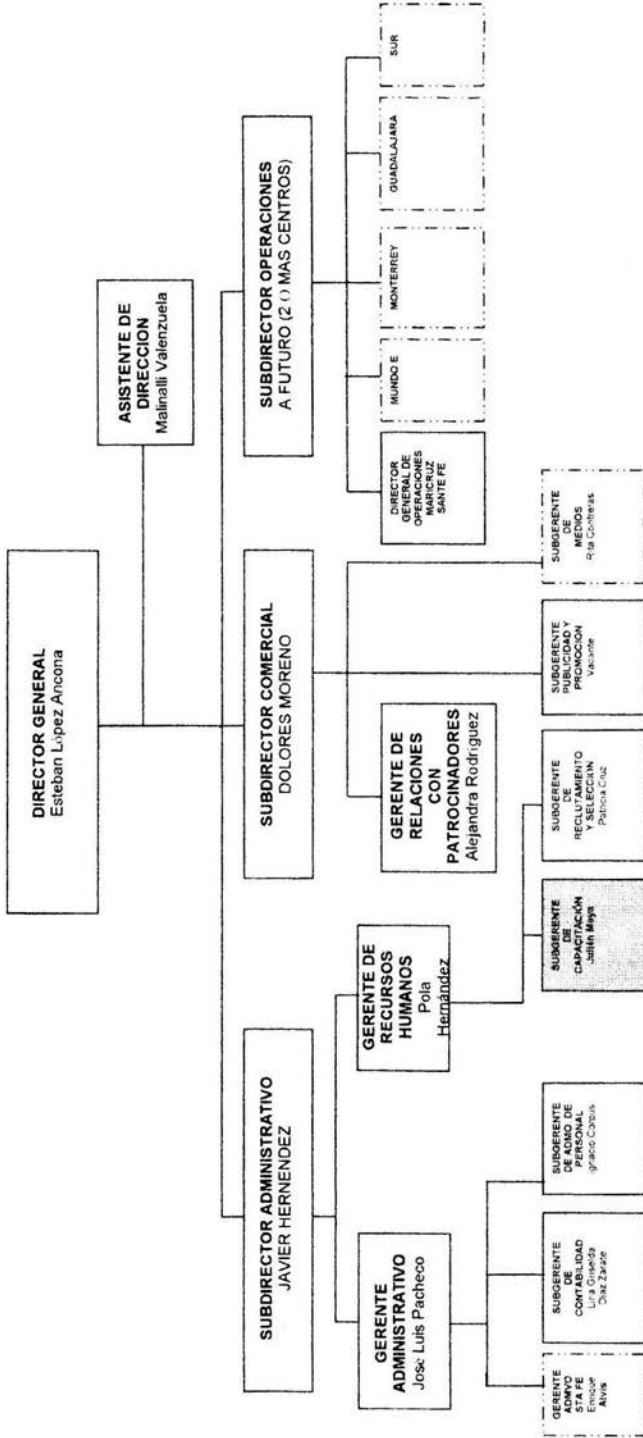
A continuación presento el organigrama con lo expuesto anteriormente:



Las actividades o tareas anteriormente expuestas las desempeñé durante un año y con esto se me brindó la oportunidad de estar al frente de la capacitación con el nuevo puesto de **Coordinador de capacitación** en donde mis tareas se centraban principalmente en la supervisión del personal de nuevo ingreso, seguimiento de la capacitación, adecuación de materiales didácticos para curso de inducción, elaboración de cartas descriptivas, diseño de guías de instrucción y elaboración de diagnósticos de necesidades para el diseño de nuevos cursos y es por esto que quise llevar a cabo el presente Informe de Actividad Profesional para reportar mis vivencias pedagógicas en La Ciudad de los Niños como coordinador del área de capacitación.

A continuación presento el organigrama en donde se ve reflejado el nuevo puesto al cual ingresé:

# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL, GENERAL, VERTICAL ANALÍTICO LA CIUDAD DE LOS NIÑOS (2001)



## CAPÍTULO III

### ESTRUCTURA DEL CURSO DE INDUCCIÓN



### 3.1 Justificación

El curso de inducción en el cual participé, surgió por la ausencia de un manual con el sustento necesario para transmitirle a los nuevos empleados (animadores) los conocimientos de una manera adecuada, es por esto que mi incursión en esta área surge de la experiencia adquirida durante un año en el área de operaciones .

Como mencioné en el capítulo anterior, ingresé el 2 de julio de 1999 a La Ciudad de los Niños con el puesto de Subgerente de Operaciones de PB2 durante un año. A lo largo de este tiempo me pude percatar de las deficiencias con las que llegaban los animadores al área de operaciones; es ahí donde surgió mi inquietud por conocer el material con que se estaba impartiendo la capacitación y aquí me surgió una pregunta, si era el curso de inducción el que estaba mal diseñado o era el instructor el que estaba fallando al impartir el mismo.

Esto me llevo a realizar un diagnóstico de necesidades en el cual por medio de entrevistas personales con cada uno de mis subordinados y con personal de Recursos Humanos, en específico con la Directora del área Lic. Pola Hernández me pude percatar que el material tenía una mala estructuración y que la persona que estaba dando el curso no contaba con la experiencia necesaria de la operación directa en piso (operaciones).

En este contexto, la directora de Recursos humanos me brindó la oportunidad de ingresar al Departamento de Capacitación con el puesto de Subgerente de Capacitación en donde mis funciones y tareas eran las que mencione en el capítulo anterior

### 3.2 Fundamento metodológico

Todo proceso de capacitación y desarrollo de personal aspira a llegar a los niveles óptimos de calidad que se persiguen hoy en día.

Al definir el concepto capacitación desde el punto de vista pedagógico, se le debe ubicar como un proceso ya que todo proceso en sí mismo implica tres fases esenciales y permanentes que interactúan cíclicamente y son:

**Planeación.-** es la previsión de lo que va a hacerse en materia de capacitación, la identificación de las necesidades, metas y objetivos, niveles y características de los participantes, análisis de estrategias y medios con los que se cuenta, todo esto con la finalidad de evitar improvisaciones y lograr con mayor efectividad el cumplimiento de los objetivos del curso.

**Realización.-** es la ejecución del plan, la realización de las actividades ya programadas y la generación continua de la motivación del participante.

**Evaluación.**- una vez impartida la capacitación, es necesario corroborar si se ha cumplido o no con los objetivos del programa, si alguno se debe modificar o eliminar, es la determinación del nivel del logro alcanzado.

En resumen, éstos son los pasos a seguir en todo proceso lógico de capacitación según Siliceo:

**Planeación:**

- Investigación y determinación de necesidades
- Señalamiento de objetivos
- Diseño del curso
- Recursos pedagógicos (formas, métodos y técnicas didácticas).

**Realización:**

- Implementación y desarrollo.

**Evaluación:**

- Evaluación
- Seguimiento

### 3.3 Estructuración de materiales

Antes de iniciar con este tema me gustaría plantear la idea que tenía la empresa conmigo una vez que me había incorporado al área de capacitación a el hecho de llevar a cabo un nuevo manual de capacitación que fuera más práctico y estuviera más aterrizado a las actividades en el área de operación.

Esto surgió como comente antes, por la experiencia de un año que obtuve en el área de operaciones ya que pude conocer las deficiencias y los problemas más frecuentes a los que se enfrentaban los empleados en el área de operaciones y con esto me vi en la necesidad de realizar el manual de capacitación así como replantear la forma de impartir el mismo, es decir que uní la parte teórica (manual) con la parte instruccional (actividades, técnicas, recursos materiales, etc), todo esto con el fin de que el empleado contara con las herramientas y conocimientos necesarios teóricos y prácticos para un mejor desempeño en su puesto de trabajo.

“Se señala a menudo la necesidad de organizar los contenidos comportamientos que integran los planes y programas de estudio, de manera armónica, coherente e integrada, para que se facilite el aprendizaje y la transferencia del conocimiento, entendiendo por esta, la posibilidad de aplicar los conocimientos y destrezas adquiridos ante situaciones diferentes de aquellas en la que se realizó el aprendizaje original.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Heredia Ancona, Berta. *Mamál para la elaboración de material didáctico*. p.31..

Partiendo de esto, a continuación se mencionan algunas etapas que se deben tener en cuenta para la estructuración de materiales.

"El proceso de estructuración de materiales requiere de una secuencia de etapas que son necesarias para cubrir y poder alcanzar los estándares establecidos.

Como punto de partida se debe realizar una investigación objetiva y profunda de las necesidades de recursos humanos de la organización para lograr satisfacer las necesidades a corto, mediano y largo plazo, según lo requiera el caso".<sup>2</sup>

Obtenida esta información se fijan los objetivos y planes de acción específicos orientados a cubrir las necesidades detectadas; se eligen las técnicas y métodos de enseñanza-aprendizaje que garanticen el logro de los objetivos y la participación activa de los interesados.

Posteriormente se implanta todo el diseño pedagógico y se desarrollan los cursos establecidos de acuerdo a los tiempos indicados, aplicando sistemas de evaluación continua que permitan apreciar el avance de los niveles de aprendizaje alcanzados y, al mismo tiempo, proporcionan información para un seguimiento óptimo del curso o la rectificación del proceso, de ser necesario.

Es importante señalar que de acuerdo a mi experiencia en el campo laboral de la capacitación; en específico en el desarrollo y estructuración de manuales de capacitación o de consulta que se les den la importancia necesaria ya que de ellos depende la adecuada formación de los empleados ya que muchas veces no se cuenta con la capacitación presencial como debiera hacerse y sólo se le entrega al empleado el manual con la información para que la estudie y no ingrese a su campo laboral sin conocimiento, es por ello que es necesario contar con las bases fundamentales para el desarrollo de los mismos y por ello a continuación describiré de acuerdo a un curso al cual fui enviado a tomar por parte de la empresa que se llama "Information Mapping" (1975), y de este sintetizo los puntos más importantes que considero de acuerdo a mi experiencia para establecer cualquier tipo de manual de capacitación en el ámbito empresarial:

**Identificar los objetivos y las metas de la organización o empresa.** - Se debe tener ante todo un plan para la organización y estar en contacto directo con el departamento de capacitación para que los empleados tengan una idea global de la organización en la actualidad y en el futuro. Los instructores deben saber si se prevén grandes cambios que puedan tener algún efecto sobre el esfuerzo de la capacitación.

Los responsables de la capacitación deben considerar a ésta como un nexo entre ellos y el resto de la empresa, es preciso comunicar información sobre la misión y la filosofía de la empresa, esto se logra en gran medida por medio de la capacitación.

---

<sup>2</sup>Horn, Robert E. *Standart for performance based communication*, p.35.

**Identificar las metas organizacionales que se alcanzan mediante la capacitación.-** El área de capacitación junto con la administración deben elaborar un plan de acción para alcanzar sus metas, dentro de este marco, ciertas metas se logran mediante la capacitación, los administradores deben identificar tales objetivos y entenderse con los instructores para formalizar un plan de acción en éstas áreas.

**Analizar qué se debe enseñar.-** Los instructores deben entenderse con los coordinadores, los supervisores y los empleados a fin de analizar las necesidades en determinada área.

Hay que consultar con los supervisores en cuanto a las necesidades de capacitación sobre las normas y políticas de la compañía, de igual forma hay que consultar con los empleados y observarlos para obtener información sobre el cargo, sus labores y el lugar que ocupan en los procesos. El instructor solo puede cumplir su trabajo cuando tenga una evaluación válida de las necesidades y cuando vea como encaja la capacitación dentro del cuadro global.

**Visión para el diseño de cursos de capacitación.-** Hay múltiples modalidades de capacitación, como se vio en el capítulo anterior, y de igual forma, hay tantas modalidades de instrucción como instructores, en el proceso se transmite buena parte del estilo personal del instructor, por esta razón él debe sentirse a gusto con los métodos y los medios empleados, siempre y cuando se apeguen a los ejercicios y dinámicas que se marcan en la guía de instrucción. En general, la capacitación debe contener diversos métodos y medios por que entre las personas se presentan diferentes maneras de aprender.

**Capacitación por experiencia.-**La experiencia es imprescindible, la mayoría de los cargos emplean técnicas que solamente se aprenden con la práctica, lo ideal es que el aprendizaje se haga con un experto en el ramo; como generalmente esto no es posible, algunas alternativas son la capacitación en el lugar de trabajo o la capacitación en un ambiente simulado como se mencionó en el capítulo anterior.

El medio simulado puede ser útil por que los empleados no se sienten presionados cuando se encuentren en el sitio real de trabajo.

**Instrucciones Claras.-** Los capacitandos necesitan instrucciones claras, concisas y tangibles que describan:

- Los servicios de la organización
- Las características de calidad, las especificaciones y definiciones operacionales.
- La filosofía y metas de la empresa.
- La labor del trabajador, del cliente y del supervisor.
- Esto dará al participante la oportunidad de integrar todos esos aspectos de su cargo y permitirá referirse al material en caso de dudas.

**Realización del curso de capacitación.**-Una vez incorporadas en el programa de capacitación las metas organizacionales y las evaluaciones de objetivos y necesidades, se procede a la realización de la capacitación.

Algunos de los factores que pueden obstruir el esfuerzo son las consideraciones logísticas, los cambios en el orden de prioridad y la resistencia al cambio.

**Consideraciones logísticas.**-Decidir el momento conveniente para que todos participen en la capacitación, el lugar, quien asistirá y cuánto tiempo durará. Se debe hacer todo lo posible por apoyar el esfuerzo de capacitación.

**Evaluación de la capacitación.**- Viene a ser en realidad una retroinformación. Los empleados que se están capacitando son los clientes y los instructores son los proveedores dentro del proceso.

La retroalimentación se puede dar en forma de cuestionario, verbalmente, o a través de una combinación de ambos.

Los instructores y, en mi caso específico, el área de capacitación son los encargados de modificar los cursos con base en la retroalimentación de los participantes a fin de aproximarse más a sus necesidades en los siguientes cursos.

**Calidad en los cursos de capacitación.**- Cuando se habla de una planeación de cursos con éxito, se hace referencia a la calidad del mismo. Dentro de la concepción teórica de la tecnología educativa, la calidad es algo medible, es el grado en el que se han logrado los objetivos señalados para las actividades educativas precisas en el plan de la capacitación

La calidad hace mención al producto que se ha logrado en el proceso de enseñanza-aprendizaje y no a los recursos y procesos que se requieren para el logro del producto u objetivo final.

Partiendo de los conceptos anteriores a continuación presentaré la estructura del manual del participante del curso de Inducción de La Ciudad de los Niños que realicé:

- Cubierta
- Portada
- Hoja de reconocimiento
- Objetivo General del curso
- Tabla de contenido

**Desarrollo del documento:****Capítulo 1 Inducción a la empresa**

- Antecedentes
- Demanda
- Fundamentación
- Procesos de Recursos Humanos
- Filosofía y cultura empresarial
- Valores
- Qué hace La Ciudad de los Niños
- Costos
- Horarios
- Servicios de La Ciudad de los Niños
- Reglamento
- Organigrama

Capítulo 2 Formación de equipos de trabajo

Capítulo 3 Calidad total enfocada en el servicio a Clientes

Es importante señalar que el curso de inducción en el que participé es de suma importancia para la organización ya que de ello depende que los empleados lleguen con el suficiente conocimiento y habilidades necesarias para el óptimo desempeño en su puesto de trabajo (operaciones) y este curso es el único que se les imparte durante su estancia en La Ciudad de los Niños partiendo del hecho de que la mayoría de los animadores están en la organización únicamente de paso ya que se les exige que sean estudiantes y es uno de los requisitos para que puedan ingresar, por consecuencia el índice de rotación es alto.

Para el desarrollo del curso de capacitación fue necesario diseñar el Manual del participante ya que la secuencia del curso era la misma que la del Manual, por ello los animadores podían remitirse al manual las veces que fuera necesario.

Es por ello que todo curso presencial debe cumplir con ciertos principios básicos para la estructuración y organización de las unidades o capítulos del manual del participante y de esta manera garantizar una adecuada organización del contenido.

La siguiente tabla muestra los principios básicos que se siguieron para estructurar los contenidos del curso tomando como base los documentos de circulación interna y que se complementan con el "manual para la elaboración de material didáctico"<sup>3</sup>

<b>Principio</b>	<b>Cómo aplicarlo</b>
Del contexto del trabajo	Para aplicar este principio, el encargado del desarrollo deberá organizar las unidades alrededor de las funciones y las lecciones alrededor de las tareas del trabajo. De esta perspectiva, los participantes adquirirán el conocimiento del contexto del trabajo.
Del plano general al zoom	Para aplicar este principio, el desarrollador integra un apartado en cada unidad (así como en cada lección) llamado "Panorama general" con el propósito de mostrarle al lector a grandes rasgos lo que se abordará posteriormente a detalle.
De las habilidades comunes son primero	Para aplicar este principio, el desarrollador deberá dedicar las primeras unidades a enseñar las políticas, conocimientos y habilidades básicas y los conceptos que debe conocer el participante para abordar posteriormente las otras unidades. Dentro de cada lección, el desarrollador dará la información necesaria para realizar primero la tarea principal de la lección.
De la espiral	Para aplicar este principio, el desarrollador refuerza habilidades básicas y conocimientos de unidades anteriores para construir las unidades posteriores.

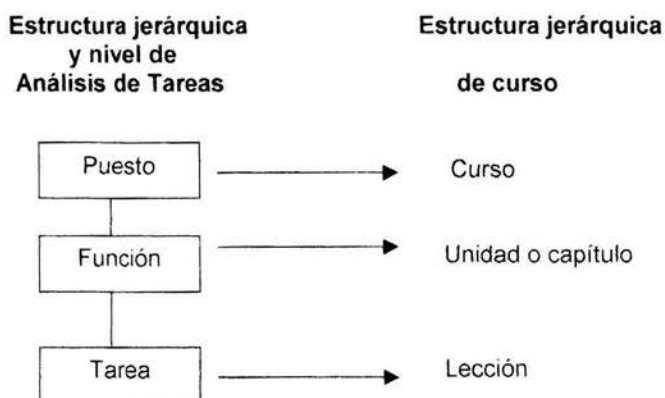
Una vez vistos los principios básicos para estructurar y organizar un curso, a continuación explicaré como aplicarlos para secuenciar el contenido.

Conforme se va teniendo experiencia en el desarrollo de cursos, se van descubriendo diferentes maneras de secuenciar el contenido.

<sup>3</sup> Heredia Ancona, Berta. *Manual para la elaboración de material didáctico*. p. 29-30.

En este apartado pretendo mostrar un método general de secuenciamiento de contenidos y de la construcción del esqueleto del curso.

El punto más importante está basado en la jerarquía del análisis de tareas que depende directamente de la posición en que se encuentren en el organigrama las personas. Básicamente hay una correlación uno a uno entre la estructura jerárquica del análisis de tareas y la estructura de un curso, como se indica en el siguiente diagrama:



De la misma manera como se muestra la secuencia de las funciones de un trabajo para construir una unidad o capítulo, se deberán secuenciar los pasos, lineamientos y conocimientos asociados a la tarea o actividad para estructurar lo que será la lección.

De acuerdo con el documento "como elaborar una lección" de circulación interna, para secuenciar el contenido de una lección se deberán aplicar los principios básicos para estructurar y organizar un curso pero al nivel de lección. Para ello se necesita seguir estas cinco reglas:

<b>Regla</b>	<b>Relativa a:</b>
Del panorama general	Proporcionar a los participantes (en una o dos páginas), información que les permita organizar sus pensamientos con anticipación acerca de lo que encontrarán en la lección.
De la importancia	Motivar al participante enfatizando la importancia de la habilidad o conocimiento con relación a un desempeño efectivo.



<b>Regla</b>	<b>Relativa a:</b>
De la transición	Mantener informados a los participantes acerca de la relación que existe entre esta lección y la anterior, así como con la que sigue.
Del conocimiento es primero	Antes de solicitar a los participantes el desarrollo de cualquier habilidad, proporciona primero el conocimiento.
De la lección breve	Ya que la lección es el nivel más pequeño de la organización en la jerarquía de un curso, hay que asegurarse de mantener la lección corta o breve.

Una vez revisadas las reglas para el desarrollo de una lección, hay que ver como aplicarlas para secuenciar el contenido de una lección.

La siguiente tabla muestra los elementos que deberá contener un manual:

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Panorama general o introducción	Información de orientación que describe: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción a la lección</li> <li>• Explicación de cómo se relaciona esta lección con las otras lecciones.</li> <li>• Importancia de la lección para la realización del trabajo.</li> <li>• Objetivos de la lección.</li> <li>• Tablas de contenido de la lección.</li> </ul>
Conocimientos necesarios y práctica(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualquier proceso relacionado a la tarea.</li> <li>• Los conocimientos necesarios para realizar la tarea.</li> <li>• Prácticas para asegurar el aprendizaje (dominio cognoscitivo).</li> </ul>

Elemento	Descripción
	Información acerca de los conocimientos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia para el participante de hacer el trabajo.</li> <li>• Cantidad de información.</li> </ul> Relación con otras piezas de información.
Lección de la tarea misma y práctica de la tarea.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tarea específica.</li> <li>• Las prácticas necesarias.</li> </ul>
Resumen o conclusión	En el que se revisan los puntos clave discutidos en la lección.
Prueba del aprendizaje.	Ejercicio que realizan los participantes para evaluar si han alcanzado el objetivo.

Se señala a menudo la necesidad de organizar los contenidos y comportamientos que integran los planes y programas curriculares, de manera armónica, coherente e integrada para que se facilite el aprendizaje y transferencia del conocimiento, entendiendo por ésta, la posibilidad de aplicar los conocimientos y destrezas adquiridos ante situaciones diferentes de aquellas en las que se realizó el aprendizaje original.

No obstante la dificultad que experimentan los asistentes a un curso para aplicar sus conocimientos, ante situaciones y problemas nuevos, evidencia que este fenómeno no se realiza de manera satisfactoria y que no se presenta el efecto de facilitación que un conocimiento debería ejercer sobre los siguientes.

Los factores que intervienen para que esto ocurra son numerosos, ya que la educación es un proceso muy complejo. Sin embargo pienso que la organización empírica de los elementos de estudio es uno de los factores que determinan este problema.

Con esto puedo concluir que los lineamientos antes presentados nos sirven para organizar de manera objetiva y sistemática los elementos de estudio que van a constituir un manual y además pretenden contribuir a resolver los problemas relativos al orden que deben guardar los contenidos para enseñar.

### 3.4 Diseño de pruebas

Para valorar qué tanto un manual o un programa de capacitación es efectivo debemos considerar los siguientes criterios de medición y cuestionarnos sobre el impacto del manual :

Criterios de medición	Preguntas
1. Reacción	¿Cuánto gustó el programa a los participantes?
2. Aprendizaje	¿Qué principios, hechos y técnicas aprendieron los participantes?
3. Conducta	¿Qué cambios en la conducta del participante se han reflejado en su trabajo como resultado del programa?
4. Resultados	¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa en lo que se refiere a costos reducidos, mejora de calidad y cantidad, etc.?

Es importante reconocer que la reacción favorable a un programa de capacitación no implica que haya habido aprendizaje.

La mayoría de la gente inmersa en este ramo de la capacitación ha asistido a reuniones en las que el instructor habla con entusiasmo, utiliza auxiliares visuales e ilustraciones para que su presentación sea bien aceptada por el grupo y hacer demostraciones.

Sin embargo, al analizar el contenido descubrimos que prácticamente no ha dicho nada, solo que lo ha dicho muy bien.

¿De que manera podemos verificar que se ha dado el aprendizaje?, esto lo podemos verificar a través de la **evaluación**.

“La evaluación comprende la capacidad de juzgar concientemente el valor de una cosa, con un fin determinado y con base en criterios definidos”<sup>4</sup>, es decir que es un proceso continuo y sistemático que nos permite valorar el nivel de aprendizaje que los participantes manifiestan en el curso.

Esta evaluación puede hacerse cualitativa (apreciación) y cuantitativamente (medición).

La medición del aprendizaje se puede realizar a través de las pruebas pedagógicas.

<sup>4</sup> Gronlund E. Norman. *Elaboración de test de aprovechamiento*. p. 84.

Las pruebas pedagógicas son instrumentos que nos permiten verificar el aprendizaje obtenido después de haber participado en un proceso de capacitación, además nos sirven para calcular, no sólo el grado de aprovechamiento de los participantes, sino también el de competencia y eficiencia del instructor como tal.

Ahora bien uno de los aspectos más importantes que se debe recordar al momento de preparar una prueba es que ésta debe coincidir con el objetivo de aprendizaje.

Es decir, las pruebas pedagógicas se derivan de los objetivos de aprendizaje.

Las pruebas aportan beneficios tanto para el participante de un curso como para el instructor del mismo, como a continuación se observa:

Para el participante	Para el Instructor
<p>Explora los conocimientos adquiridos durante el curso.</p> <p>Estimula su atención, concentración, aplicación y conducta de los participantes.</p> <p>Los motiva a querer hacer las cosas bien.</p>	<p>Indica que aspectos debe tomar en cuenta el Instructor para ajustar la dirección del aprendizaje.</p> <p>Orienta las actividades didácticas de acuerdo a los resultados que arrojen dichas pruebas.</p> <p>Provee retroalimentación acerca de su desempeño como instructor.</p> <p>Verifica el nivel de información del grupo antes, durante o después de un curso.</p>

Existen tres tipos de pruebas que se pueden utilizar para verificar el aprendizaje, a saber:

- Prueba escrita
- Prueba oral
- Prueba psicomotriz

**Prueba escrita:** dentro de las pruebas escritas se encuentran las pruebas **objetivas** y las **subjetivas**:

Pruebas objetivas:	Pruebas subjetivas:
Opción múltiple.	Ensayos.
Correspondencia.	Respuestas cortas (requieren de explicación breve).
Verdadero/falso.	Solución de problemas
Completar o llenar, etc.	

**Prueba oral:** Dentro de este tipo de pruebas se encuentran:

- Páneles de expertos
- Juego de roles
- Exposición
- Demostración

**Prueba psicomotriz:** Son el tipo de pruebas que miden destrezas, son pruebas prácticas.

Una prueba objetiva está formada por una serie de cuestiones que sólo admiten una respuesta correcta y cuya calificación es siempre precisa y uniforme para todos los examinados.

Otra característica de estas pruebas es el amplio número de cuestiones lo que implica que el examinado revise los puntos esenciales del curso.

Este tipo de pruebas cuenta con cuatro características principales:

Característica	Descripción
Validez	Debe medir realmente aquellos productos del aprendizaje que se pretenden medir.
Objetividad	Por el mecanismo de la prueba, a cada pregunta sólo corresponde una respuesta correcta; la valoración por consiguiente es uniforme e impersonal.
Confiabilidad	La prueba, si se repite, presenta elevada correlación consigo misma sobreponiéndose a la inestabilidad psicológica del examinado en ocasiones diferentes.
Aplicabilidad	A pesar de la aparente complejidad de su mecanismo, la prueba objetiva es de fácil aplicación, resolución, corrección y valoración.

### 3.5 Tipos de reactivos

Una prueba pedagógica debe ser elaborada con no menos de tres, ni más de cinco tipos de reactivos, combinación que se denomina **batería**. Esto es con el fin de dar variedad a los reactivos y permitir así que el instrumento quede lo más completo posible.

Es recomendable utilizar en cada prueba diferentes tipos de preguntas como las que enlistaré a continuación:

- Respuesta breve.
- Complementación.
- Canevá.
- Verdadero/falso.
- Opción múltiple.
- Correspondencia.
- Otros tipos de reactivos (organización, exclusión, identificación).

**Respuesta breve:** Consiste en una serie de preguntas breves y precisas, seguidas de un pequeño recuadro, raya o línea de puntos, donde el participante debe escribir su respuesta: una fecha, un vocablo técnico, una fórmula, una palabra, etc.

**Complementación:** Enuncia un principio, ley, regla o norma de la que se suprimen dos o más palabras esenciales, dejando en blanco el espacio correspondiente para que el participante lo rellene o complete.

**Canevá:** Las frases y oraciones están dispuestas en un todo unitario con espacios intermedios para anotar en ellos las palabras clave.

**Verdadero/falso:** Consiste en una serie de 20 a 30 cuestiones de las cuales una mitad se presentan como verdaderas y la otra como falsas seleccionando el orden de ellas al azar colocando una V si la cuestión es verdadera o una F si es falsa y esta letra será colocada ya sea al final de la cuestión o en el espacio correspondiente.

**Opción múltiple:** Es una expresión incompleta en donde la respuesta se elige de una serie de alternativas; una es la correcta, las demás sólo se relacionan con el tema.

**Correspondencia:** Se presentan dos series de datos que se corresponden entre sí dispuestos en columnas paralelas.

Los de la primera columna ( a la izquierda) son numerados por orden; los de la derecha son mezclados en una sucesión arbitraria y sin numeración pero precedidos de paréntesis vacíos.

La tarea del examinado consistirá en colocar en esos paréntesis los números que le corresponden en la primera columna.

**Organización:** Consiste en presentar una relación de datos o de hechos en sucesión caótica para que el examinado los coloque en el orden o secuencia debidos según criterios lógicos, cronológicos, de importancia, grandeza o extensión.

**Exclusión:** Se presenta una lista de datos de igual categoría, clase, serie o función entremezclados con otros elementos extraños, el examinado tiene que identificar éstos y tacharlos.

**Identificación:** Se presentan varios elementos para ser localizados en mapas, gráficas, esquemas, croquis, etc. También se utilizan diagramas generales, explosivos o de corte (transversal o longitudinal), con el propósito de que el examinado no solo memorice partes sino también analice funciones.

A continuación presentaré algunas reglas que se deben tomar en cuenta al diseñar los reactivos que integran una prueba:

Tipo de reactivo	Regla
Respuesta breve	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los reactivos deberán ser rigurosos y precisos.</li> <li>• Incluir en una prueba de 10 a 15 reactivos.</li> </ul>
Complementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir el contexto de la pregunta, para que el participante no tenga que adivinar el sentido de la misma.</li> <li>• El espacio en blanco deberá ir al final de la oración para reducir la posibilidad de confusión.</li> <li>• Evitar dar pistas o indicios gramaticales.</li> <li>• Las terminaciones de los reactivos deben ser precisas, cortas y sencillas.</li> <li>• Incluir en una batería de 10 a 15 cuestiones.</li> </ul>
Canevá	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No necesita formar parte de una batería.</li> <li>• Incluir no menos de 30 reactivos.</li> <li>• Puede reducirse el número de reactivos si se combina con otro tipo de preguntas.</li> </ul>

Tipo de reactivo	Regla
Verdadero/falso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su mejor empleo está en los exámenes de tipo ortográfico.</li> <li>• Incluir de 20 a 30 cuestiones.</li> <li>• Se califica con la fórmula aciertos menos errores.</li> <li>• Evaluar sólo una idea a la vez.</li> <li>• Evitar preguntas ambiguas.</li> <li>• Evitar palabras como siempre, nunca o ninguno.</li> </ul>
Opción múltiple	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redactar la pregunta dejando al final un espacio en blanco o un paréntesis.</li> <li>• Proponer de tres a cinco posibles respuestas.</li> <li>• Incluir de 15 a 20 reactivos por batería.</li> <li>• Habrá solo una respuesta correcta.</li> <li>• Escribir buenas alternativas ya que es la parte más difícil cuando se preparan ternas de elección múltiple.</li> <li>• Todas las alternativas deberán ser del mismo tamaño de la respuesta correcta.</li> <li>• No establecer un patrón de respuestas correctas a lo largo de la prueba.</li> </ul>
Correspondencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su estructura consta de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrucciones</li> <li>- Respuestas(columna izquierda)</li> <li>- Preguntas (columna derecha)</li> </ul> </li> <li>• Todas las respuestas deben relacionarse de manera que las alternativas parezcan razonables.</li> <li>• Las preguntas deben concordar gramaticalmente.</li> <li>• Deberán haber más respuestas que preguntas de manera que la última pregunta no se ubique automáticamente frente a la última respuesta.</li> </ul>



Tipo de reactivo	Regla
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para ordenar las respuestas utilizar números o letras.</li> <li>• Incluir de 5 a 7 preguntas.</li> </ul>
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deberán incluirse de 4 a 6 reactivos.</li> <li>• Se califica aciertos menos 1.</li> </ul>
Exclusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos "extraños" que se incluyan en la lista, deberán relacionarse de alguna manera con la pregunta, ya que si es tan diferente, el examinado "adivinará" con facilidad los elementos que tendrá que excluir.</li> </ul>
Identificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir más respuestas que preguntas.</li> <li>• Proponer no más de 10 respuestas.</li> </ul>

A continuación presentaré una tabla que incluye los pasos a seguir para poder diseñar una prueba:

Paso	Acción	Descripción
1	Observa el objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué tipo de objetivo es?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cognoscitivo</li> <li>- Afectivo</li> <li>- Psicomotriz</li> </ul> </li> </ul>
2	Determina cuáles son las formas más efectivas de evaluar este tipo objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué tipo de prueba voy a diseñar?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prueba oral</li> <li>- Prueba escrita</li> <li>- Prueba psicomotriz</li> </ul> </li> </ul>
3	Elabora una lista de todas las restricciones en la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo límite</li> <li>• Equipo disponible</li> </ul>
4	Escribe un borrador de la prueba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escribe una lista de preguntas para la prueba oral.</li> <li>• Elabora los reactivos a utilizar en la prueba escrita.</li> <li>• Diseña una lista de verificación para la prueba psicomotriz.</li> <li>• Corroborar que la prueba concuerde con el objetivo.</li> </ul>

Paso	Acción	Descripción
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pide a un colega que lea el borrador y lo responda.</li> <li>• Hace una lista de problemas que se encuentren.</li> </ul>
5	Efectúa las revisiones y correcciones necesarias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica redacción y ortografía.</li> <li>• Localiza las posibles pistas o indicios que pudiera tener la prueba.</li> </ul>
6	Pilotea la prueba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace una lista de los problemas experimentados por los examinados.</li> <li>• Afina el instrumento.</li> </ul>
7	Termina la prueba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez validada la prueba, intégrala en el curso que corresponda dentro de la Guía de Instrucción.</li> </ul>

A continuación presentaré algunas sugerencias de carácter general a considerar en el diseño de pruebas pedagógicas.

Estas sugerencias están agrupadas en:

- Antes de iniciar
- Los reactivos
- Las instrucciones
- La imagen

**Antes de iniciar:** Durante el diseño y desarrollo del curso, es necesario anotar en fichas especiales de cinco a diez cuestiones que enfoquen los puntos esenciales de la o las lecciones que lo integran.

Al finalizar el desarrollo del mismo hay que contar con un fichero con cuestiones substanciales que servirán de fuente para organizar la prueba.

Hay que calcular el número de preguntas y el tiempo que se destinará para la resolución de la prueba.

**Los reactivos:** organizar la prueba para que contenga de 3 a 5 tipos de reactivos diferentes.

Agrupar todos los reactivos de un mismo tipo en una misma serie y específica instrucciones claras y precisas.

Diseñar los enunciados de los reactivos de manera clara, evitando ambigüedades.

Elaborar más reactivos de los que necesitaras al final, con el fin de contar con reservas suficientes a la hora de ir eliminando los que por una u otra causa consideres inapropiados, integra preguntas cuyas respuestas no se den por simple evocación libresca y evita redactar preguntas “capciosas” o negativas.

**Las instrucciones:** Redactar las instrucciones de manera clara, sencilla, precisa y comprensible a efecto de evitar explicaciones durante la resolución de la prueba, acompáñalas de un ejemplo de cómo proceder.

Explicar la opción que deben usar para designar la respuesta si es que deben tachar, subrayar, numerar, etc, donde deben colocar la respuesta.

Redactar instrucciones lo suficientemente claras tanto generales como para cada grupo de reactivos.

**La imagen:** La impresión mimeográfica debe ser “limpia”, es decir sin manchas ni errores ortográficos o de “dedo”.

Evita incluir en los reactivos las siguientes palabras:

“Siempre”, “nunca”, “completamente”, “exclusivamente”, “absolutamente”, “algunas veces”, “probablemente”, “por lo general”, “frecuentemente” para no dar pistas gramaticales al examinado.

A continuación presento como quedó estructurado el manual:

## **1. Inducción a la Empresa**

- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Demanda
- 1.3 Fundamentación
- 1.4 Procesos de Recursos Humanos
- 1.5 Filosofía y cultura empresarial
- 1.6 Valores
- 1.7 Que hace La Ciudad de los Niños
- 1.8 Costos
- 1.9 Horarios
- 1.10 Servicios de La Ciudad de los Niños
- 1.11 Reglamento
- 1.12 Organigrama

## **2. Formación de equipos de trabajo**

- 2.1 Los grupos dentro de una cultura de calidad
- 2.2 Definición de grupo
- 2.3 Definición de equipo
- 2.4 Grupo vs. equipo
- 2.5 Dinámica de la función de un equipo
- 2.6 Identificación de talentos
- 2.7 Liderazgo
- 2.8 Comunicación
- 2.9 Pertenencia al grupo
- 2.10 Grupos de mejora continua
- 2.11 Características de un grupo de mejora continua

## **3. Calidad total enfocada en el servicio a clientes**

- 3.1 El significado de la calidad total
- 3.2 Perfil de las empresas exitosas
- 3.3 Perfil de los empleados exitosos
- 3.4 Cambio de actitud cultural
- 3.5 Calidad en el servicio
- 3.6 La calidad como un proceso
- 3.7 La cadena cliente-proveedor
- 3.8 Características del servicio
- 3.9 El cliente en La Ciudad de los Niños
- 3.10 Las habilidades y actitudes en la atención a clientes
- 3.11 La satisfacción del cliente
- 3.12 La actitud del personal de servicio

Es conveniente remarcar que el curso de inducción se impartía siguiendo esta misma estructura.

## CAPÍTULO IV

### APLICACIÓN

#### 4.1 Aplicación de la capacitación

El curso de inducción tenía una duración de cinco horas diarias (siete días) por turno (matutino y vespertino), los primeros cinco se impartían en la sala de capacitación que se encontraba ubicada en Bosques de Ciruelos # tercer piso que era el corporativo donde se encontraban los Directores generales y las demás áreas que presenté en el capítulo anterior en el organigrama. Los otros dos días se impartían en el área de operaciones ubicada en el Centro Comercial Santa Fe Planta Baja en donde se ponía en práctica lo visto durante los cinco días anteriores (curso de Inducción) y es aquí donde se decidía que personal se quedaba y quien no. Esta decisión era tomada por mí ya que era mi responsabilidad.

El curso lo impartí durante seis meses no de manera continua ya que dependía del índice de rotación que se tuviera en el Centro de Operaciones y de esta forma se iban programando los cursos.

Cabe señalar que el curso no se dejaba de impartir por más de 15 días, si no era contratado el personal de manera inmediata, a los candidatos se les impartía el curso y se dejaban en cartera de trabajo, esto es que se dejaba listos a los candidatos ya capacitados y por medio de una llamada telefónica se les incluía a la plantilla cuando fueran requeridos.

De igual forma mi labor como coordinador de Capacitación era la de apoyar al Coordinador de Recursos Humanos asistiendo a las juntas de intercambio de cada fin de mes así como la de Reclutamiento y Selección de Personal, pero debido a la particularidad de mi informe no profundizaré en este tema.

Ahora bien, a continuación describiré de manera muy general el desarrollo de cada uno de los días así como el objetivo que se pretendía alcanzar en cada uno de los siete días:

- **Primer Día**

**Objetivo:** Dar a conocer los puntos más sobresalientes sobre la filosofía, organización y los servicios con que contaba La Ciudad de los Niños.

La primera actividad que se realizaba al inicio del día era darles la bienvenida a nombre de La Ciudad de los Niños por medio de una exposición.

Lo siguiente era hacer una presentación por parte de cada uno de los integrantes del equipo de capacitación y de recursos humanos describiendo de manera general las actividades que desempeñaban en el puesto y la aportación que iban a tener hacia los participantes, ésta se llevaba a cabo por medio de una exposición individual.

Lo que venía a continuación era la presentación de cada uno de los participantes por medio de la dinámica "pinta tu nombre en acuarela", el material que se les brindaba eran pinceles, hojas de cartulina, acuarelas, paliacates y una grabadora.

La dinámica consistía en vendarle los ojos a los participantes con los paliacates y ya con el demás material sobre la mesa tenían que pintar su nombre y un dibujo representativo para ellos, esta actividad se llevaba a cabo con música muy tranquila de fondo.

Una vez que habían terminado, tenían que pasar al frente con el mismo y se presentaban con sus datos generales y al último explicaban el significado de su dibujo.

Esta dinámica se aplicaba con el fin de conocer mejor a los participantes.

La siguiente actividad era conocer las expectativas que tenía cada uno de los participantes hacia el curso de inducción que iban a tomar, se llevaba a cabo de manera individual contestando en una hoja a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué estoy aquí?
- ¿Qué espero del curso?
- ¿Qué me gustaría que pasara durante el curso?
- ¿Qué no me gustaría que pasara?
- ¿Cuál va a ser mi aportación?

Una vez que terminaban de contestar a las preguntas, cada uno leía sus respuestas.

La siguiente actividad era explicar el objetivo del curso por medio de una exposición por parte del instructor.

Al término de esta última exposición se les aplicaba una dinámica que lleva por nombre "jirafas y elefantes" que tenía como objetivo energizar al grupo e integrarlo aún más.

La siguiente actividad era llevar a cabo una exposición por parte del instructor explicando la misión, visión, valores y objetivos de La Ciudad de los Niños.

Lo siguiente era continuar con la exposición explicando las funciones, servicios, organigrama, patrocinadores y perfiles de puestos de La Ciudad de los Niños, aquí se contaba con una maqueta hecha a escala de la misma y se iban explicando cada uno de los pabellones con los que cuenta La Ciudad así como la dinámica del pabellón respectivamente. A lo largo de la exposición se iban aclarando las dudas que iban surgiendo por parte de los participantes.

Con esta última actividad se daba por concluido el primer día.

- **Segundo día**

**Objetivo:** Proporcionar las herramientas básicas en lenguaje verbal y no verbal para trabajar en La Ciudad de los Niños.

Este día era impartido por un Instructor externo que era experto en la materia de "actuación" y se llamaba "Ruster".

Los temas que se veían en este día eran: la comunicación verbal, comunicación no verbal y dramatización, esto con el fin de proporcionar al participante las herramientas necesarias para cuando se enfrentaran con el público o cuando les tocara actuar en el pabellón de teatro.

- **Tercer día**

**Objetivo:** integrar equipos de trabajo, que estuvieran orientados al éxito y motivados a trabajar arduamente por el bienestar de la empresa.

Este día se iniciaba con un breve repaso de lo visto en los días anteriores por parte del instructor por medio de preguntas dirigidas.

La siguiente actividad era llevar a cabo un ejercicio por medio de la técnica de corrillos para abordar los temas de grupo y equipo.

Posterior a este ejercicio se retomaban los conceptos estudiados y se llevaba a cabo una lluvia de ideas para encontrar las diferencias existentes entre uno y otro concepto, esta actividad era controlada por el instructor.

La siguiente actividad era llevar a cabo un "rally" en donde el instructor dividía al grupo en dos o tres según el número de participantes y a cada equipo les entregaba las instrucciones de lo que debían hacer. Esta actividad se llevaba a cabo para abordar los temas de talentos, roles, tipos de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

Al término de la dinámica el instructor llevaba a cabo un análisis del rally por medio de la técnica de lluvia de ideas.

La siguiente actividad consistía en una exposición por parte del instructor en donde explicaba la ventana de Johary para darle apertura al siguiente tema sobre las características de un grupo de mejora continua en donde se llevaba a cabo la dinámica de las primeras impresiones.

Con esta última actividad se daba por concluido el día.



- **Cuarto día**

**Objetivo:** Formar en el participante actitudes de servicio dentro de un sistema de calidad.

Este día se iniciaba con un breve repaso de lo visto en los días anteriores por parte del instructor por medio de preguntas dirigidas.

La siguiente actividad era llevar a cabo la dinámica del avión que consistía primeramente en dividir al grupo en dos o tres equipos según el número de participantes y se les entregaba a cada equipo plumones, acuarelas, lápices, cartulinas, etc. Posteriormente se les indicaba que tenían que hacer su propia compañía de aviación incluyendo su propio lema, tarifas, paquetes, vuelos, etc., así como el diseño en maqueta de su avión con el material antes mencionado, una vez que terminaban de llevara cabo todo esto, el instructor fungía como un cliente y en base a como lo trataban y vendían su servicio los equipos, se decidía quien ganaba, esta dinámica se aplicaba con el fin de darle entrada al los temas respectivos a este día que eran: perfil de las empresas exitosas, perfil de los empleados exitosos, cambio de actitud y calidad.

Al termino de la misma el instructor llevaba a cabo una exposición sobre los temas resolviendo las dudas que iban surgiendo.

La siguiente actividad era llevar a cabo la dinámica de recursos desiguales que consistía primeramente en dividir al grupo en dos o tres equipos según el caso y se les entregaba a cada uno material pero no equitativamente, a continuación se les indicaba que tenían que realizar una casa con características y diseños específicos como color, tamaño, figura, corte, etc., para lo cual los equipos se veían en la necesidad de solicitar el apoyo a los demás equipos ya que para la realización del proyecto se necesitaba de los materiales en conjunto distribuidos en los equipos, esta dinámica se aplicaba con el objetivo de darle entrada a los temas: la cadena cliente-proveedor y características de un servicio.

Al término de la dinámica el instructor aterriza los conceptos que se pretendían abordar con la dinámica.

La siguiente actividad era llevar a cabo una lectura comentada con ayuda de su manual para abordar el tema de quien es el cliente. A lo largo de la misma el instructor iba aclarando dudas.

La siguiente actividad consistía en llevar a cabo un ejercicio que consistía en ordenar una serie de palabras y frases referente al tema: la satisfacción del cliente, nuestro primer compromiso, ésta se llevaba a cabo por medio de un franelograma.

La siguiente actividad también consistía en llevar a cabo otro ejercicio que consistía en ordenar una serie de palabras y frases referentes al tema: actitud del personal de servicio, ésta se llevaba a cabo por medio de un magnetograma.

La siguiente actividad era llevar a cabo la dinámica de la historia que consistía primeramente en dividir al grupo en dos o tres según el número de participantes y a continuación se les explicaba que debían de hacer una representación de un cliente satisfecho y otra de uno insatisfecho ubicándose en algún pabellón de La Ciudad de los Niños en estas debían de participar todos los integrantes del equipo, esta dinámica se llevaba a cabo con el fin de sensibilizar a los participantes en la importancia y el impacto que se tiene sobre el dejar a un cliente satisfecho y las consecuencias de no hacerlo.

La siguiente actividad consistía en llevar a cabo una exposición por parte del instructor sobre el tema: pasos en la atención efectiva de nuestros clientes. Con esta actividad se daba por concluido el día.

- **Quinto día**

**Objetivo:** Proporcionar conocimientos básicos sobre protocolos de seguridad y primeros auxilios.

Este día era impartido por un Instructor externo que era experto en la materia de "primeros auxilios" y se llamaba Leandro Liascovich Najmark de la empresa Dafsa.

El tema que se veía en este día era: prevención, protección y combate contra incendios que a su vez contenían los subtemas: que es el fuego, triángulo del fuego, análisis de sus elementos, métodos de control, clasificación de los tipos de fuego, principales causas del incendio, extintores, uso y manejo y plan de emergencia.

El siguiente tema era: primeros auxilios que a su vez contenía los subtemas: definición, respiración artificial, respiración cardio pulmonar (R.C.P.), y obstrucción de vías respiratorias.

- **Sexto y séptimo día**

**Objetivo:** Proporcionar a los participantes los conocimientos técnico-operacionales así como las herramientas necesarias para su desenvolvimiento en piso a la hora de interactuar con el visitante.

El sexto día (sábado) se citaba a los participantes del turno matutino a las 8:00 de la mañana y a los del turno vespertino a las 14:00 de la tarde y se iniciaba respectivamente con una visita a los diferentes pabellones de La Ciudad de los Niños que se explicaron durante los cinco días anteriores con el fin de solucionarles alguna duda que tuvieran respecto a la dinámicas de juego de los pabellones.

Al término del recorrido eran llevados al salón de fiestas y a continuación se les llamaba a los subgerentes de cada área para que seleccionaran a cada uno de los participantes para que fueran probados en los distintos pabellones de acuerdo a las necesidades de cada uno.

Cabe señalar que los participantes eran evaluados por turno (matutino y vespertino) durante 5 horas respectivamente por parte de los subgerentes y el instructor.

En el séptimo día (domingo) los participantes se presentaban ya directamente con el subgerente que les había sido asignado para continuar con su evaluación en piso (operación).

Al término del día, el subgerente le informaba al participante (animador) que se iban a analizar sus resultados con el instructor y que se les llamaba en la siguiente semana para informarles si se habían quedado o no.

A continuación presentaré las cartas descriptivas antes mencionadas:

# 1er. Día La Ciudad de los Niños. Curso de Inducción. Filosofía, Organización y Servicios *aplicación*

OBJETIVO: DAR A CONOCER LOS PUNTOS MÁS SOBRESALIENTES SOBRE LA FILOSOFÍA, ORGANIZACIÓN Y SERVICIOS DE LCDN.					
TEMA	SUBTEMAS	TIEMPO	ACTIVIDAD	TÉCNICAS	RECURSOS MATERIALES
Bienvenida		5 min.		Expositiva	
Presentación de instructores y grupo de capacitación.		10 min.		Expositiva Presentación superficial.	
Presentación del grupo.		45 min.	Con los ojos vendados, harán su nombre en acuarela /Canoas Anexo 1.1, 1.2, 1.3 y 1.4	Dinámica grupal.	Acuarelas, hojas blancas o de colores, piallacates, grabadora con música alegre.
Expectativas		30 min.		Expositiva Corrillos.	Acetatos, rotafolio/ hojas de rotafolio/plumone
Objetivo.		10 min.		Expositiva	Acetato.
		15 min.	Receso.		Café, galletas, etc. Grabadora
Dinámica de energización e integración.		15 min.	Jirafas y elefantes. Anexo 2.1		
¿Qué es la ciudad de los niños?	Misión, Visión, Valores, Objetivos.	30 min.		Expositiva. Dramatización	Acetatos.
¿Qué hace la Ciudad de los Niños?	Funciones, servicios, organigrama, patrocinadores.	40 min.		Expositiva Corrillos y exposición.	Maqueta, acetatos, información escrita, hojas blancas y de rotafolio, plumones.

## La Ciudad de los Niños. Curso de Inducción.

### 1er. Día Filosofía, Organización y Servicios *aplicación*

OBJETIVO: DAR A CONOCER LOS PUNTOS MAS SOBRESALIENTES SOBRE LA FILOSOFIA, ORGANIZACIÓN Y SERVICIOS DE LCDN.

TEMA	SUBTEMAS	TIEMPO	ACTIVIDAD	TÉCNICAS	RECURSOS MATERIALES	INSTRUCTOR
¿Quién soy en la ciudad de los niños?	Perfiles de puestos (animador, líder, coordinador, gerentes de operación).	30 min.		Acuario.	Material con los perfiles de puesto.	
Normatividad.	Políticas y reglamento interior. Evaluación del día.	40 min. 20 min.		Expositiva	Acetatos. Examen impreso.	

10 MIN.

Dinámica del amigo secreto. Anexo 3.1

5 hrs

TIEMPO TOTAL

## La Ciudad de los Niños. Curso de Inducción.

### 2do. Día Actuación aplicación

OBJETIVO: PROPORCIONAR LAS HERRAMIENTAS BÁSICAS EN LENGUAJE CORPORAL Y VERBAL, PARA TRABAJAR EN LCDN.

TEMA	SUBTEMAS	TIEMPO	ACTIVIDAD	TÉCNICAS	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUCTOR
Comunicación Verbal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lecturas</li> <li>• Trabalenguas</li> <li>• Carretillas.</li> <li>• Dicción.</li> <li>• Respiración.</li> <li>• Impostación.</li> </ul>	80 min.			Espacio libre de 8 x 8 mts. Una grabadora. Material musical. Caja Utilería	Ruster
Comunicación No Verbal	Ejercicios de movimiento mimico, acioral y de acondicionamiento físico dramático	80 min.			Espacio libre de 8 x 8 mts. Una grabadora. Material musical. Caja Utilería	Ruster
		20 min.	Receso.			
Dramatización	Ejercicios múltiples de congruencia e incongruencia entre la expresión verbal y no verbal.	80 min.			Espacio libre de 8 x 8 mts. Una grabadora. Material musical. Caja Utilería	Ruster
Dramatización en la Ciudad de los Niños	Trabajo con los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Los visitantes</b></li> <li>• Motivación.</li> <li>• Manejo de Reglas.</li> <li>• <b>Los Compañeros.</b></li> </ul> ↻ <b>Material de trabajo.</b>	80 min.			Espacio libre de 8 x 8 mts. Una grabadora. Material musical. Caja Utilería	Ruster
TOTAL DE TIEMPO		5 hrs				

## La Ciudad de los Niños. Curso de Inducción.

### 3er. Día Trabajo en Equipo *aplicación*

OBJETIVO. INTEGRAR EQUIPOS DE TRABAJO, QUE ESTÉN ORIENTADOS AL ÉXITO Y MOTIVADOS A TRABAJAR ARDUAMENTE POR EL BIENESTAR DE LA EMPRESA.

TEMA	SUBTEMAS	TIEMPO	ACTIVIDAD	TÉCNICAS	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUCTOR
Integración de equipos de trabajo.	Definición de grupo	30 min.	Esconder sobres con parte de la información con respecto a las definiciones.	Corrillos.	Sobres con partes de la frase de definición.	Interno.
	Definición de equipo.	30 min.	Esconder sobres con parte de la información con respecto a las definiciones.	Corrillos.	Sobres con partes de la frase de definición.	
	Grup o vs equipo.	30 min.	Retomar la dinámica anterior para diferenciar.	Expositiva/lluvia de ideas.		
Dinámica de un grupo.	Talentos.	45 min.	Rally.	Análisis de rally, lluvia de ideas, expositiva	Hojas de rally, materiales dispuestos en la sala	
	Roles.	10 min.		Análisis de rally, lluvia de ideas, expositiva		
	Expectativas.	10 min.		Análisis de rally, lluvia de ideas, expositiva		
	Liderazgo.	30 min.	Pintando la música Anexo 4.1	Análisis de dinámica, lluvia de ideas y expositiva	Acuarelas, cartulinas grabadora, música de diferentes tipos.	
	Comunicación	10 min.		Análisis de rally, lluvia de ideas, expositiva		

## La Ciudad de los Niños. Curso de Inducción.

### 3er. Día Trabajo en Equipo *aplicación*

OBJETIVO: INTEGRAR EQUIPOS DE TRABAJO, QUE ESTÉN ORIENTADOS AL ÉXITO Y MOTIVADOS A TRABAJAR ARDUAMENTE POR EL BIENESTAR DE LA EMPRESA.

TEMA	SUBTEMAS	TIEMPO	ACTIVIDAD	TÉCNICAS	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUCTOR
	Break	15 min.			Café, galletas, etc. grabadora	
Grupos de mejora continua.	Ventana de Johary.	30 min.			Hojas de rotafolio y plumones.	
		30 min.	Primeras impresiones. Anexo 5.1		Espacio libre.	
	Características de un grupo de mejora continua	60 min.		Expositiva/luvia de ideas.	Rompecabezas con características de grupo de mejora continua.	
	Evaluación del día	20 min.				
	<b>TIEMPO TOTAL</b>	<b>5 hrs.</b>				




## La Ciudad de los Niños. Curso de Inducción.

### 4to. Día Calidad en el Servicio y Trato al Cliente *planeación*

OBJETIVO: FORMAR ACTITUDES DE SERVICIO EN LOS PARTICIPANTES, DENTRO DE UN SISTEMA DE CALIDAD.

TEMA	SUBTEMAS	TIEMPO	ACTIVIDAD	TÉCNICAS	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUCTOR
Calidad total enfocada en el servicio a clientes.	Dinámica	30 min.	Los aviones. Anexo 6.1	Análisis	hojas blancas carta, plumones, pegamento	Interno.
	Perfil de las empresas exitosas. Perfil de los empleados exitosos. Cambio de actitud.	45 min.		Rejilla Análisis.	Pintaron. Manual.	
	Ejercicio sobre calidad: definición.	30 min.			Acetatos	
	Break	15 min.				
	La cadena cliente proveedor.	40 min.	Recursos desiguales. Anexo 7.1	Lluvia de ideas.	Café, galletas, etc. Grabadora	
	Características de un servicio.	15 min.	Comentar.		Sobres con materiales y hojas de instrucciones. Acetato	
	Quien es el cliente.	15 min.	Análisis.	Lectura comentada.	Manual.	
	La satisfacción del cliente nuestro primer compromiso	20 min.	Ordenar palabras y frases.	Expositiva	Franelograma.	

**La Ciudad de los Niños. Curso de Inducción.**  
**4to. Día**  **Calidad en el Servicio y Trato al Cliente**  
*planeación*

OBJETIVO: FORMAR ACTITUDES DE SERVICIO EN LOS PARTICIPANTES, DENTRO DE UN SISTEMA DE CALIDAD.

TEMA	SUBTEMAS	TIEMPO	ACTIVIDAD	TÉCNICAS	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUCTOR
	Actitud del personal de servicio.	30 min.	Ordenar palabras y frases.	Expositiva	Magnetograma	
	Dinámica.	15 min.	Dinámica de la historia Anexo 8.1	Dramatización. Cliente satisfecho e insatisfecho.	Espacio libre.	
	Pasos en la atención efectiva de nuestros clientes.	25 min.		Acuario.		
	Evaluación del día	20 min.				
	<b>TIEMPO TOTAL</b>	<b>5 hrs</b>				

## La Ciudad de los Niños. Curso de Inducción.

### 5to. Día Primeros Auxilios aplicación externa

OBJETIVO: PROPORCIONAR CONOCIMIENTOS BÁSICOS SOBRE PROTOCOLOS DE SEGURIDAD Y PRIMEROS AUXILIOS.

TEMA	SUBTEMAS	TIEMPO	ACTIVIDAD	TÉCNICAS	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUCTOR
Prevención, protección y combate contra incendios.	Que es el fuego.	5 min.	Expositiva.			Externo.
	Triangulo del fuego.	5 min.				
	Análisis de sus elementos.	20 min.				
	Métodos de control.	20 min.				
	Clasificación de los tipos de fuego.	10 min.				
	Principales causas de incendio.	15 min.				
	Extintores, uso y manejo.	15 min.				
	Plan de emergencia.	15 min.				
	Break.	15 min.				
	Primeros Auxilios.	Definición.	10 min.	Expositiva		
Activación SMV.		20 min.				

**La Ciudad de los Niños. Curso de Inducción.**  
**5to. Día  Primeros Auxilios aplicación externa**

OBJETIVO: PROPORCIONAR CONOCIMIENTOS BÁSICOS SOBRE PROTOCOLOS DE SEGURIDAD Y PRIMEROS AUXILIOS.

TEMA	SUBTEMAS	TIEMPO	ACTIVIDAD	TÉCNICAS	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUCTOR
	Respiración artificial.	30 min.				
	R C P.	30 min.				
	Obstrucción de vías aéreas.	20 min.				
	Evaluación del día. Práctica.	40 min.				
	<b>TIEMPO TOTAL</b>	<b>5 hrs.</b>				



## 4.2 Evaluación

El procedimiento que se seguía una vez que terminaban su curso de inducción en el quinto día en aula era aplicarles un examen por medio de preguntas abiertas que a continuación presentaré:

1. ¿Qué es la Ciudad de los Niños?
2. ¿Cuál es la misión de la Ciudad de los Niños?
3. ¿Cuáles son los valores de la Ciudad de los Niños?
4. ¿Cuáles son los costos por entrada a la Ciudad de los Niños?
5. ¿Cuáles son los Horarios de atención al público?
6. ¿Qué otros servicios se prestan en la Ciudad de los Niños?
7. ¿Cuáles son los paquetes de fiestas?
8. Menciona diez puntos del reglamento interior de trabajo
9. Menciona los nombres de los gerentes de operaciones.
10. Menciona el nombre de ocho pabellones de juego de PB1
11. Menciona el nombre de ocho pabellones de juego de PB2
12. Menciona los cinco puntos del perfil del empleado exitoso
13. ¿Qué es calidad?
14. ¿Cuáles son las características de un servicio?
15. ¿Cuál es la diferencia entre grupo y equipo?

Una vez que habían terminado de realizar su examen, el instructor se encargaba de calificarlos y archivaba en el expediente de cada participante la calificación correspondiente y los citaba en el centro de operaciones para su siguiente evaluación que correspondía al sexto y séptimo día.

El formato con que se les evaluaba a los candidatos en el centro de operaciones que se presenta a continuación, servía para concluir con las evaluaciones de los candidatos.



## Formato de evaluación.

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

Turno: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Nombre del Evaluador: \_\_\_\_\_

Utilice el formulario de Evaluación de las páginas siguientes para puntuar la actuación del "animador" en el pabellón de juego, tachando la columna correspondiente relacionada con cada concepto. Haga los comentarios que puedan ser útiles para el evaluado.

Comportamiento del "animador"	SI	NO
◆ ¿Saludó amablemente?	SI	NO
◆ ¿Dio la bienvenida al pabellón con el lema del patrocinador ?	SI	NO
◆ ¿Mostró una actitud amable y servicial?	SI	NO
◆ ¿Contaba con el uniforme adecuado del pabellón?	SI	NO
◆ ¿La dinámica del pabellón fue adecuada?	SI	NO
◆ ¿Mostró seguridad durante la dinámica?	SI	NO
◆ ¿Se expresó con claridad?	SI	NO
◆ ¿El tiempo para la dinámica fue el adecuado?	SI	NO
◆ ¿Se dirigió de usted al pequeño visitante?	SI	NO
◆ ¿Dio la despedida correctamente?	SI	NO

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 4.3 Resultados

Con los datos arrojados de la evaluación en operaciones me dirigía con los Subgerentes de cada área y solicitaba su opinión respecto al candidato para determinar si se quedaba o no. A estos resultados se les anexaban los de la prueba escrita y los exámenes aplicados por el coordinador de reclutamiento y selección. Si se encontraba alguna anomalía en los exámenes psicométricos o en alguna de las otras evaluaciones se pasaba directamente con la Directora de Recursos Humanos a exponerle el caso y determinar que pasaba con el candidato.

Los cursos en los cuales participé fueron aproximadamente 30 a lo largo de seis meses logrando capacitar a 250 personas con el éxito esperado. El impacto de este curso a nivel organizacional era de gran importancia de hecho cada fin de mes la directora de recursos humanos entregaba a los directores un análisis de los resultados obtenidos por curso y que posteriormente se veían reflejados en operación.

Otra de mis funciones como coordinador de la capacitación era la de dar el seguimiento a la post capacitación para llevar un control sobre el impacto que tenía el curso de inducción una vez que ya se había contratado al personal, ya que la mayoría de las veces el rendimiento del personal bajaba notoriamente, pero desgraciadamente no contaba con el apoyo suficiente como para poder dar el seguimiento adecuado y determinar la causa del problema, esto por falta de personal que me apoyara en este aspecto.

El seguimiento que le daba a la capacitación consistía en hacer una evaluación en piso primeramente con la técnica de la observación, incluyéndome en las dinámicas de juego y tomando nota sobre las pequeñas fallas que mostraban, posteriormente llenaba el mismo formato que presente con anterioridad.

Los resultados que obtuve fueron satisfactorios ya que la gente que fue capacitada por mi presentaba muy pocas fallas, muchos de ellos llegaron a ser líderes de pabellón y uno de ellos coordinador, a diferencia de la gente que tomó el curso inicialmente impartido por otra persona, sin menospreciar que también se contaba con personal muy eficiente por su práctica en el trabajo.



## CAPÍTULO V

# VALORACIÓN CRÍTICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

## 5.1 Valoración crítica de la Institución

Al ser La Ciudad de los Niños una organización cuyo fin es liderar el mercado internacional de entretenimiento infantil, la capacitación es de suma importancia ya que gracias a esta coordinación la empresa ha alcanzado hasta ahora los estándares de servicio esperados así como los objetivos y metas. Pero es importante señalar que el proceso de desarrollo de cursos de capacitación y de instrucción evoluciona día con día y, por lo mismo, es necesario estar a la vanguardia en este ámbito para generar no sólo un incremento en la productividad, sino también mejores resultados.

Considero que se cumplió con el objetivo que esperaba la empresa de mí como pedagogo, ya que se cubrieron las expectativas en la elaboración del manual de inducción así como el de instrucción, diseñé un manual más completo de acuerdo a como se me había solicitado, acorde con todos los puntos que le interesaban a La Ciudad de los Niños, tales como: una mejor fundamentación teórico-pedagógica, objetivos, contenidos más prácticos y enfocados, dinámicas, materiales didácticos y la forma de instrucción en tiempos y espacios adecuados.

Cabe mencionar que algo que me fue muy útil fue el antecedente que se tenía del curso de inducción anterior que había sido elaborado por un psicólogo y retome algunos conceptos, planteamientos y propuestas que se habían hecho.

Además considero que el hecho de haber elaborado un manual de capacitación y contribuido en la impartición del mismo, me ayudo mucho para mi formación como pedagogo ya que pude poner en práctica la teoría aprendida en el salón de clases en pro de un mejor desarrollo para la empresa y eso es algo que me hace sentir orgulloso como profesionista egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Algo de lo que me pude percatar como pedagogo en La Ciudad de los Niños, es la poca importancia que se le está dando a la capacitación, por que en ocasiones no conté con el apoyo esperado para la realización de la misma aunado a la poca o nula preparación recibida por parte de la empresa que como encargado de la capacitación hice la solicitud para realizar algunos cursos para mi formación y me fueron negados. Además pienso que a la empresa le hace falta darle seguimiento a la capacitación tanto a sus empleados de operación como a los del corporativo.

Una propuesta para mejorar este problema es que a los animadores se les de el seguimiento adecuado por medio de mayor capacitación y no quedarse únicamente con el curso de inducción, ya que a lo largo de mi estancia jamás se les impartió otro curso, con esto me estoy refiriendo a la gente que ya llevan más de seis meses en la empresa y por consecuencia se van mal acostumbrando.

En lo que respecta al departamento de capacitación del corporativo, es conveniente que exista mayor apoyo tanto económico como de personal ya que considero que una sola persona no puede hacerse cargo de todo.

## 5.2 Valoración crítica de la actividad profesional

El presente informe de actividad profesional trata de dar a conocer a los estudiantes de pedagogía, una experiencia del campo laboral que se desprende del área de capacitación, así como el de compartir algunas situaciones con las que se van a enfrentar al egresar de la carrera y para servirles como guía a la hora que se enfrenten con las situaciones antes mencionadas, sepan como reaccionar y puedan tomar la mejor decisión, así como informarles la vida laboral de un pedagogo en este contexto, es decir, qué hace, cómo lo hace, qué debe saber, cuáles son las habilidades con las que debe contar, el perfil que debe cubrir, etc.

A lo largo de mi experiencia profesional en *La Ciudad de los Niños* conocí algunos de los procesos por los que atraviesa la capacitación: cómo se diseña, desarrolla, organiza, imparte y evalúa, y con esto tuve la oportunidad de comprender un poco más a la capacitación.

Aunque cabe señalar que en lo que respecta a este punto, pienso que los procesos por los que atraviesa la capacitación, dependen mucho de cada empresa o institución, ya que cada una tiene su manera de llevar ésta de acuerdo con la visión que se tenga.

Partiendo de esto, es que diseñé el manual de capacitación para el participante de nuevo ingreso como lo expuse a lo largo del presente informe, utilizando y poniendo en práctica la teoría aprendida en el salón de clases y la experiencia que he ido adquiriendo a lo largo de mi desempeño laboral y a favor de mi desarrollo como profesionista.

Es importante mencionar también, que para ingresar al campo laboral, actualmente se requiere contar con conocimientos de otras áreas para completar su formación, debido a que la naturaleza de la carrera es interdisciplinaria y uno como profesionista no puede quedarse únicamente con los conocimientos de la misma ya que éstos son la base para poder despegar profesionalmente.

En mi caso particular, una vez egresado de la carrera me vi en la necesidad de cursar un diplomado en Recursos Humanos por la falta de conocimientos de otras áreas y que para el puesto al que yo quería desempeñar me lo exigían. Con esto, pretendo sensibilizar al estudiante que quiera ingresar a esta área, para que se prepare mejor profesionalmente y pueda encontrar un panorama más accesible en su desempeño laboral.

### 5.3 Valoración Crítica de la formación profesional recibida

A lo largo del informe he descrito cómo me incorporé al campo laboral, ya contaba con cierta experiencia en el ramo lo cual me permitió ser contratado inmediatamente y desempeñar mis funciones de una manera adecuada y eficiente. Cabe señalar que todo esto fue posible gracias a la formación recibida en la carrera de pedagogía debido a que me dio los fundamentos necesarios para poder ofrecer mis servicios en una empresa en el área de capacitación. Sin embargo, no es tan fácil cuando se acaba de egresar de la carrera y no se cuenta con la experiencia necesaria laboralmente hablando, por que una cosa es la adquisición de los conocimientos teóricos y otra es la aplicación de los mismos en el campo laboral, este es desde mi punto de vista uno de los problemas principales a los que se enfrenta el recién egresado al incorporarse a los centros de trabajo y por ello sugeriría que se fortalezca la formación práctica a lo largo de la carrera.

Considero que algo que me ayudo bastante fueron las prácticas profesionales que se cursan en el tercer y cuarto semestre y con esto pude confirmar mi deseo por desempeñarme en el área de capacitación, por que pude llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje para desarrollar habilidades, aptitudes y destrezas que, aunque no fue con la profundidad que esperaba por la misma situación que generalmente se da cuando se es estudiante y no se cuenta con el apoyo suficiente por parte de los encargados o jefes de área, si me abrieron la perspectiva del panorama de lo que se hace en el área de capacitación.

La posibilidad de realizar mi servicio social en el área de capacitación en la Asociación Femenil a Favor del Niño, me dio mayores elementos para involucrarme en esta área ya que fue mi primer contacto en el desarrollo de un programa de actividades libres para alumnos de primero a sexto grado de primaria para el cual tuve que diseñar y programar materiales didácticos, dinámicas de grupo, técnicas de enseñanza, también impartí cursos a alumnos de preparatoria en el Programa de Educación para adultos y esta experiencia me convenció sobre lo que quería hacer profesionalmente.

La enseñanza que me fue dada a lo largo de mi formación académica, me sirvió para contar con los elementos que se requerían para insertarme en el campo de la capacitación así como identificar los elementos que se requieren para el diseño de objetivos, la adecuada estructuración de un manual para un curso, los elementos básicos para el diseño de una guía de instrucción y de cartas descriptivas, entre otras herramientas con las que salí de la carrera para enfrentarme al campo en el que quería desenvolverme.

Con esto deduzco, que si existe una relación entre la formación académica de la carrera con el campo laboral, solo que el enfoque que se da en la primera es diferente y depende de cada estudiante el darle el giro o la adaptación de acuerdo a sus necesidades en el campo laboral.

Los conocimientos que adquirí en la Facultad son numerosos y los he podido aplicar en el desenvolvimiento profesional, sin embargo actualmente son más los que he obtenido en el desempeño laboral y que me han servido para mantenerme actualizado.

Desarrollarme profesionalmente en el campo de la capacitación, me ha brindado la posibilidad de conocer los procesos por los que atraviesa la capacitación, cómo se diseña y desarrolla, cómo se presenta a los participantes, cómo se evalúa, etc.

Pienso que sería muy importante para las próximas generaciones, orientar más al pedagogo en cuanto a la asignación de las materias que debe cursar de acuerdo con el área en la cual se quiere desempeñar, en mi caso particular no conté con esa orientación y creo que me hubiera sido de mucha ayuda para mi formación. Además considero necesario el que se cuente con más prácticas de campo a lo largo de la carrera, para que el estudiante se vaya familiarizando aún más con el campo laboral y pueda con esto tener una panorámica más amplia de lo que pretende hacer y a lo que se va a enfrentar.

Sería también importante que la carrera contara en los primeros semestres con una materia o un laboratorio que ayudará al estudiante a mejorar sus hábitos de estudio ya que en muchas ocasiones el estudiante egresa de la preparatoria sin ese hábito y por consecuencia el nivel académico baja. Sería bueno que los docentes impulsaran más las técnicas de estudio en todas las materias para permitirle al estudiante trabajar de forma más sistemática y con esto propiciar el desarrollo de habilidades intelectuales como el análisis o la síntesis para que puedan asimilar mejor el aprendizaje y tengan más bases cuando egresen de la carrera.

También sería importante que la Facultad contara con un departamento de orientación educativa que se encargara de organizar, difundir y asesorar a los estudiantes sobre información de las carreras así como informar las condiciones del mercado laboral en que se desenvuelve el pedagogo que en muchos casos no se sabe para de esta manera facilitar su inclusión en el ámbito laboral y que puedan aspirar a mejores puestos profesionales.

Por último recomiendo que se incluya en el plan de estudios una asignatura que se curse a lo largo de los ocho semestres de la carrera en donde se oriente al estudiante en algún tema para que en el último año de la carrera realicen su tesis y puedan titularse enseguida.

**BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

- ANCONA, HEREDIA, BERTA. (1993). *Manual para la elaboración de material didáctico*. México: Trillas.
- ANDUEZA, MARIA. (1983). *Dinámica de grupos en educación*. México: Trillas.
- ALVES DE MATTOS, LUIS. (1990). *Compendio de didáctica general*. México: Kapelusz.
- ARIAS GALICIA, FERNANDO. (1980). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- AUSUBEL D., J. NOVAK y H. HANESIAN. (1989). *Psicología educativa*. México: Trillas.
- BISQUERRA, R. (1989). *Métodos de investigación educativa*. Barcelona: CEAC.
- BLOOM, BENJAMIN S. (1977). *Taxonomía de los objetivos de la educación*. Buenos Aires: El Ateneo.
- CALDERÓN, HUGO. (1992). *Manual para la administración del proceso de capacitación de personal*. México: Limusa.
- DE ANDA, MA. LUISA. (1983). *Educación de adultos*. México: Consejo Nacional Técnico de la Educación.
- DE ESTRADA, TANK, DOROTHY. *Historia de la alfabetización y de la educación de adultos en México*. México.
- DEL POZO, P. (1997). *Formación de formadores*. Madrid: Pirámide.
- DELVAL, JUAN. (1994). *El desarrollo humano*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Diccionario de las ciencias de la educación*. México: Santillana.
- ESTEBANEZ FERMOSE, PANCIANO. (1981). *Teoría de la educación*. Madrid: Trillas.
- GAGNÉ, ROBERT M. (1975). *Principios básicos del aprendizaje para la instrucción*. México: Diana.
- GRADOS A., JAIME. (2000). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Trillas.

- GRONLUND, NORMAN E. (1980). *Elaboración de test de aprovechamiento*. México: Trillas.
- HORN, ROBERT, E. (1975). *Desarrollo de procedimientos, políticas y documentación*. Estados Unidos: Information Mapping.
- HORN, ROBERT, E. (1975). *Standart for performance based communication*. Estados Unidos: Information Mapping.
- LEÓN, ANTOINE. (1997). *Psicopedagogía de los adultos*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- LUDOJOSKI, ROQUE LUIS. (1972). *Andragogía o educación del adulto*. Buenos Aires: Guadalupe.
- MOOR, PAUL. (1987). *El juego en la educación*. Barcelona: Herder.
- PINTO VILLATORO, ROBERTO. (1992). *Proceso de capacitación*. México: Diana.
- PIAGET, JEAN, LORENZ KONRAD y ERIC H. ERIKSON. (1982). *Juego y desarrollo*. Barcelona: Crítica.
- ROBBINS, STEPHEN P. (1996). *Comportamiento organizacional*. México: Trillas.
- SILICEO, A. (1982). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.
- TANK DE ESTRADA, DOROTHY. *Historia de la alfabetización y de la educación de adultos en México*. México.
- TAYLOR, S. J. y R. BOGDAN. (1990). *La introducción a los métodos cualitativos de investigación*. México: Paidós.
- VILLALPANDO, JOSE MANUEL. (1979). *Manual de psicotécnica pedagógica*. México: Porrúa.