



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN

“Propuesta de mejora para la capacitación a distancia a Farmacias del Ahorro”

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

P R E S E N T A :

Jazmín Monserrat García García

ASESOR:

Lic. María de Lourdes Rodríguez Pérez



MÉXICO

2009



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:

No soy de creer en las palabras porque dicen por ahí que se las lleva el viento, sin embargo, plasmare en las siguientes líneas lo que siento y las principales motivaciones que me han llevado a salir adelante y hoy culminar mis estudios profesionales.

Agradezco a Dios:

Porque nunca me ha dejado sola, aunque yo no siempre haya estado con él.

A Mis padres:

Por su incondicional apoyo, paciencia, amor y enseñanza, por encaminarme y ayudarme a construir un futuro próspero para mí familia, por leerme en las noches a pesar de su cansancio, por involucrarme en la cultura por sus desvelos, por sus malpasadas, por creer en mí.

A mi hermano:

Te agradezco a ti por los ratos de juego, por las peleas, por las risas, por cuidar y proteger de mí en las ausencias de nuestros padres aun cuando eras muy joven, hoy este triunfo es de los dos.

A mis Abuelas Candelaria y Ramona:

Agradezco sus cuidados, sus enseñanzas, tengo que confesar que sus filosofías de la vida son las que me hicieron buscar ser una mejor persona, salir de la ignorancia y luchar por un país más justo con cualquier ser vivo.

A Adrián:

Por ser mi mejor amigo antes que todo, mi confidente incondicional y leal, por escucharme, por apoyarme, por el amor de estos tres años de noviazgo adolescente, por coincidir en el mismo camino que yo, por ser el gran amor de mi vida.

A la Lic. Lourdes Rodríguez::

Por su apoyo en todo momento, su comprensión, su confianza, sus enseñanzas, por la pedagogía que implementaba en sus clases y por creer en mí.

A mis sinodales:

Por orientarme y darme su apoyo para la conclusión de este proyecto.

A mis amigos Yesi, Paco, Alicia, Omar, Dalia, Abraham, Evangelina, Salvador y Brenda:

Por hacer de mis vivencias universitarias algo inolvidable y agradable de recordar, por las risas, los llantos, la compañía, los cuidados y por su lealtad, siempre estarán en mi corazón.

A mi amada FES Aragón:

Por abrirme sus puertas y cobijarme con conocimientos que me prepararán por cuatro años para luchar por poner en alto su nombre.



Índice:

INTRODUCCIÓN.....	I
CAPÍTULO 1: ORÍGENES DE LA CAPACITACIÓN A DISTANCIA EN MÉXICO.....	- 1 -
1.1 HISTORIA.....	- 2 -
Cuadro 1. Comparación de teorías anteriores al constructivismo.....	- 11 -
Cuadro 2: Bloques teóricos y modelos en educación a distancia.....	- 15 -
1.2. TIPOS DE CAPACITACIÓN.....	-16-
1.2.1. Capacitación Presencial.....	- 16 -
1.2.2. Capacitación abierta. (1728-1993 sigue vigente).....	- 16 -
1.2.3. Capacitación a distancia.....	- 16 -
Cuadro 3: Formas de estudio y tipos de comunicación.....	- 17 -
1.2.4. Capacitación a través del blended learning o aprendizaje combinado.....	- 18 -
1.2.4.1. Características del aprendizaje combinado.....	- 19 -
I. Características educativas.....	- 19 -
II. Características Organizativas.....	- 20 -
III. Características Tecnológicas.....	- 20 -
1.2.4.2. Ventajas del aprendizaje combinado.....	- 21 -
1.2.4.3. Desventajas del aprendizaje combinado.....	- 21 -
1.2.4.4. Algunos modelos de aprendizaje combinado.....	- 23 -
I. El modelo STAD (Student Teams Achievement Divivions) de Robert Slivan en Johns Hopkins University.....	- 23 -
II. El modelo Jigsaw de Elliot Aronson University of Texas o rompecabezas.....	- 23 -
III. El modelo G.I (group investigation) de Herbert Thelen, completado por Shlomo Sharan de Tel Aviv University...-	- 23 -
IV. Modelo propuesto por Arendsun.....	- 24 -
1.3 CAPACITACIÓN A DISTANCIA EN MÉXICO.....	- 25 -
1.4 EL APRENDIZAJE EN LOS ADULTOS.....	- 28 -
1.4.1 El adulto y su proceso de aprendizaje.....	- 29 -
1.4.2 Misma etapa, distintas necesidades.....	- 30-
1.4.2.1 Los miedos al ordenador.....	- 31 -
1.4.2.2 El adulto de provincia.....	- 32 -
1.4.2.3 El adulto de ciudad.....	- 32 -
1.4.3 El aprendizaje en la modalidad a distancia.....	- 33 -
I. Enfoque profundo.....	- 34 -
II. Enfoque superficial.....	- 34 -
III. Enfoque estratégico.....	- 34 -
I. Mediación social.....	- 35 -
Cuadro 4. Estilos de aprendizaje.....	- 35 -
II. Mediación instrumental.....	- 35 -
III. Mediación simbólica.....	- 35 -
CAPÍTULO 2 EL PROCESO DE CAPACITACIÓN A DISTANCIA DESDE EPISE (ENSEÑANZA PROGRAMADA E INGENIERÍA EN SISTEMAS EDUCATIVOS).....	- 36-
2.1 MISIÓN.....	- 40 -
2.2 VISIÓN.....	- 40 -
2.3 VALORES.....	- 41 -
2.3.1 Orientación al cliente.....	- 41 -
2.3.2 Orientación al resultado.....	- 41 -
2.3.3 Compromiso.....	- 41 -
2.4 BREVE RECUENTO HISTÓRICO.....	- 41 -
2.5 EPISE EN MÉXICO.....	- 42 -
2.6 METODOLOGÍA.....	- 43 -
2.6.1 Principios metodológicos.....	- 43 -





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I. Coherencia.....	- 43 -
Cuadro 5. Metodología del curso en EPISE.....	- 43 -
II. Variedad/diversidad.....	- 44 -
III. Interactividad.....	- 44 -
IV. Utilidad.....	- 44 -
V. Modularidad.....	- 44 -
2.6.2 Características de los cursos e-learning.....	- 45 -
2.6.2.1 Arquitecturas instruccionales de Aprendizaje.....	- 47 -
1) Receptiva.....	- 47 -
2) Conductual.....	- 48 -
3) Descubrimiento guiado.....	- 48 -
4) Exploratorias.....	- 49 -
Cuadro 6. Comparativo de las arquitecturas instruccionales de aprendizaje.....	- 50 -
2.6.2.2 La presentación de contenido de los cursos.....	- 51 -
2.6.2.3 Interacción.....	- 54 -
2.6.2.4 Pantallas explicativas.....	- 55 -
2.7 PLATAFORMAS.....	- 57 -
1. CMS: Content Management System ó Sistema Gestor de Contenidos.....	- 57 -
2. LMS: Learning Management System o Sistema gestor de Aprendizaje.....	- 57 -
2.8 ESTÁNDARES PARA PLATAFORMAS EDUCATIVAS.....	- 63 -
2.8.1 AICC.....	- 63 -
Cuadro 7.- Comparativo de tipos de plataformas educativas.....	- 63 -
2.8.2 ADL.....	- 64 -
2.8.3 Norma SCORM (del inglés Sharable Content Object Reference Model) modelo de referencia de contenido compartido.....	- 64 -
2.9 TUTORÍA.....	- 65 -
CAPÍTULO 3 IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN EN FARMACIAS DEL AHORRO.....	-69 -
3.1 FACTORES CONDICIONANTES DEL ANÁLISIS DE NECESIDADES.....	- 70 -
3.1.1 Condicionantes estructurales.....	- 70 -
3.1.1.1 Historia y contexto actual de Farmacias del Ahorro.....	- 70 -
3.1.1.2 Misión.....	- 71 -
3.1.1.3 Valores que guían al personal de Farmacias del Ahorro.....	- 72 -
3.1.1.4 Visión.....	- 72 -
3.1.1.5 Perfil de persona.....	- 72 -
3.2 CONDICIONANTES INTERNOS.....	- 73 -
3.2.1 La colaboración jerárquica.....	- 73 -
3.2.2 Definiciones de la política de formación.....	- 73 -
3.2.3 Conocimiento de los proyectos de la empresa.....	- 74 -
3.3 DESARROLLO DE PLAN DE CAPACITACIÓN A DISTANCIA A FARMACIAS DEL AHORRO BRINDADA POR EPISE.....	- 75 -
Fase 1: Determinación de competencias.....	- 76 -
Fase 2: Visitas y entrevistas a plazas.....	- 77 -
3.3.1 Cursos brindados en modalidad a distancia.....	- 85 -
Fase 3: Elaboración de Itinerario de competencias.....	- 85 -
Fase 4: Planteamiento.....	- 90 -
3.3.2 Seguimiento prueba piloto.....	- 93 -
Fase 5 Implementación.....	- 93 -
Fase 6 Evaluación.....	- 94 -
Nivel 1 de Satisfacción.....	- 94 -
Nivel 2 de Aprendizaje.....	- 100 -



Nivel 3 de conducta.....	- 104-
Nivel 4 de resultados.....	- 106 -
Nivel 5 ROI (Return on Investment- Retorno de Inversión)	- 109 -
3.4 PRINCIPALES INCONVENIENTES.....	- 112 -
3.5 RESULTADOS.....	- 113 -
CAPÍTULO 4 PLAN DE ACCIÓN Y MEJORA A FARMACIAS DEL AHORRO.....	- 114 -
4.1. PLAN DE CAPACITACIÓN DE TUTORES.....	- 120 -
4.1.1. Implementación de tutores Internos.....	- 123 -
4.1.2. Resultados.....	- 124 -
CONCLUSIONES.....	- 126 -
BIBLIOGRAFÍA.....	- 130 -
OTRAS FUENTES.....	- 132 -



INTRODUCCIÓN:

Desde siempre la capacitación ha llevado un propósito fundamental, apropiarse al trabajador de nuevas habilidades, aptitudes y en algunos casos actitudes que coadyuven en un mejor desempeño o en la adquisición de funciones laborales a fin de que el trabajador logre ser más eficaz y eficiente, dando de esa manera resultados óptimos y respuestas más objetivas hacia el beneficio de la empresa.

En la actualidad la capacitación en las empresas e instituciones ha tomado un papel sumamente relevante, considerando la introducción del mundo a las nuevas tecnologías y lo que éstas han provocado con los constantes cambios que tienen en un mismo año, situación que ha puesto a reflexionar y a tomar acciones por parte del ámbito industrial para un actuar acorde con el tiempo actual.

Por lo anterior, el sector empresarial e institucional ha girado la vista hacia un concepto que si bien, ha existido desde hace muchos años las nuevas tecnologías se han encargado de fortalecer y llenarlo de herramientas que logren consolidarla como un gran apoyo sustentable para ambos ámbitos, esto es lo que hoy conocemos como capacitación a distancia.

Si bien por sí sola la idea se escucha excelente, las características que la conforman hacen de ésta una posible, viable y rápida solución a un bajo costo (comparado con lo caro que salen los traslados de personal), aunado a que esta modalidad le brinda total comodidad y flexibilidad de horario para los usuarios, al poder disponer de los cursos las 24 horas del día y en algunos de los casos se cuenta con un área de profesorado y seguimiento la mayor parte del tiempo por vía telefónica y correo electrónico.

Estas características y el hecho de que para las empresas es importante tener capacitado a su personal para colocarse a la vanguardia y en el gusto constante del cliente son algunas de las razones por las que esta modalidad ha comenzado a sobresalir en el sector empresarial mexicano a fin de abarcar de manera más rápida y amplia los proyectos que hacen que el empleado logró posicionar a su empresa en el agrado del público.

La ideología expuesta anteriormente es la principal motivación que generó interés en ahondar los procesos de capacitación bajo la modalidad a distancia y aterrizarlos en esta tesis particularizándolos en una empresa mexicana con una larga trayectoria a nivel nacional como lo es Farmacias del Ahorro, la cual está sustentada en un sector bastante demandante y competido, situación por la cual sus actuaciones en el mercado tienen que ser concisas y eficientes dándole como resultado su continuó posicionamiento ante el gusto del cliente y su completa expansión en el territorio mexicano, por lo que ha elegido iniciarse en esta modalidad.

Con esta tesis se pretende demostrar la importancia de observar este nuevo enfoque que ha traído la tecnología desde el ámbito pedagógico y no sólo desde el empresarial, en donde el pedagogo toma un papel sumamente importante en la creación, análisis e implementación de este proyecto a distancia, en una empresa mexicana en donde las costumbres y las diversas características del personal a capacitar apuntan a reflexionar si ¿el trabajador de farmacias del ahorro se encuentra listo para el auto-aprendizaje? además ¿qué porcentaje del personal se encuentra capacitado para realizar cursos bajo esta modalidad?. Entre otros cuestionamientos que poco tienen que ver con situaciones empresariales y sí con aspectos de carácter formativo.





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Este trabajo fue elaborado con la intención también de analizar un caso en particular y vislumbrar desde el ámbito pedagógico en futuras investigaciones, los alcances de esta modalidad proyectándola a la cultura mexicana y a sus diversas clases sociales, por lo que esta investigación se puede justificar como una pequeña aportación para mejorar la forma de introducir la pedagogía en los sectores empresariales.

Por lo anterior este trabajo ha sido dividido en cuatro capítulos con el propósito de presentar la información de manera articulada y accesible a fin de generar interés a lo largo del desarrollo y que conforme se vaya avanzando en la lectura se tenga noción de los términos así como del por qué de las situaciones.

En el capítulo uno se hace un recuento histórico y cronológico de la capacitación a distancia, desde Egipto hasta la época actual y como ésta es vista en el contexto nacional, a fin de poder brindar información precisa de cómo se ha ido consolidando en México, cómo es observado y ciertas características de la manera de aprendizaje de la población mexicana, situación que sirve de marco contextual para los capítulos posteriores principalmente para el capítulo cuatro en donde se realiza una propuesta enfocada a las características de la población mexicana.

El capítulo dos abarca la forma en la que se trabaja en una consultora especializada en capacitación, en donde se describen los elementos que se toman en cuenta para realizar un curso bajo esta modalidad, así como las normas que se deben seguir para su implementación.

El siguiente capítulo se enfoca al análisis de una implementación de capacitación a distancia por parte de EPISE, empresa consultora a una empresa mexicana denominada Farmacias del Ahorro, en donde se puede observar todo el proceso que se realiza a fin de obtener resultados positivos para ambas empresas.

El último capítulo brinda una propuesta para mejorar inconvenientes que se presentaron en la implementación de capacitación a distancia a Farmacias del Ahorro, en donde este proceso formativo es visto desde el ámbito pedagógico y no sólo el empresarial.

Por último, se encuentran las conclusiones en donde se realizan varias reflexiones sobre lo proyectado a lo largo de este trabajo, las cuales plantean situaciones que bien valen la pena ser analizadas a fin de ampliar y mejorar este sistema formativo para el que el pedagogo debe estar preparado no sólo en aspectos teóricos sino también prácticos y tecnológicos, ya que este proceso formativo se introduce cada vez, con más fuerza en el país y en el mundo, como una posible solución a la desigualdad de oportunidades educativas, siendo todas estas situaciones importantes de afrontar y dar soluciones de manera pedagógica conjunta con otras disciplinas.

CAPÍTULO 1:

Orígenes de la capacitación a distancia en México

"No es demasiado atrevido afirmar que jamás ha habido una época en la que hubiera tantas personas aprendiendo tantas cosas distintas a la vez y también tantas otras personas dedicándose a hacer que otras personas aprendan. Estamos en la sociedad del aprendizaje. Todos somos, en mayor o menor medida, aprendices y maestros."
IGNACIO POZO MUNICIO¹

En este primer capítulo se hará un recorrido a través del tiempo, en el cual conoceremos cómo se fue conformando la capacitación a distancia y el por qué de su surgimiento, qué elementos teórico-conceptuales la fundamentan desde sus inicios hasta nuestros días, cómo es aprendida ésta por los adultos, así como qué relevancia ha tenido en un país como México.

Antes de comenzar con el marco histórico es pertinente conceptualizar a la capacitación entendiendo a ésta como *"un proceso metodológico de actividades encaminadas a la mejora, incremento y desarrollo de la calidad de los conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano, con la finalidad de elevar su desempeño profesional."*

Perspectivas de la Capacitación:

- Es una herramienta de crecimiento.
- Es un factor de identidad para los colaboradores.
- Es un componente de la dinámica laboral.
- Es un compromiso social.²

Por lo que respecta a la capacitación a distancia ésta es entendida como un *"modelo de aprendizaje y enseñanza deliberados, planificados y estructurados que se llevan a cabo en*

¹ Doctor en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid, en cuya Facultad de Psicología es actualmente Catedrático de Psicología Básica, imparte clases sobre materias relacionadas con la Psicología del Aprendizaje.

² SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. Capacitación para el trabajo. Guía Técnica. Pág. 3



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

*ambientes en los cuales las personas que buscan el conocimiento están físicamente separadas en espacio y tiempo del profesor, y la comunicación entre ambos debe ser hecha por algún medio de tipo impreso, electrónico, etc.*³

Para complementar lo anterior, la autora de esta tesis considera necesario mencionar que también es un modelo de aprendizaje basado en el ser autodidacta lo cual tiene mucha importancia para una educación basada en esta modalidad, además de la disciplina y tener conocimientos acerca de las diferentes técnicas de estudio y en caso de ser por internet es necesario tener conocimientos informáticos.

Una vez definido el punto de análisis se dará inicio a un recuento de los orígenes de la capacitación a distancia.

1.1 Historia

Históricamente, el inicio de la capacitación a distancia es considerado formalmente en el siglo XIX, sin embargo, al observar tiempo atrás de éste siglo, se logra encontrar que desde la aparición de la escritura se utilizó para la transmisión de mensajes e ideas entre culturas, es decir un aprendizaje a distancia al estar los individuos separados en espacio y tiempo.

Desde los primeros indicios de la existencia del hombre, se ha observado que si bien el ser humano adquiere aprendizajes individualmente, estos necesitan ser retroalimentados por una segunda opinión, una vez verificados, son proporcionados a más gente, con la finalidad de mejorar y facilitar un trabajo específico, sin embargo, para que éste proceso pudiera ser retransmitido se necesitó primeramente ser supervisado, lineamiento que sigue vigente hasta nuestros días.

Es importante mencionar que la capacitación como tal, tiene sus orígenes en el año 2100 (A. C.) en donde los egipcios dan muestra de la necesidad que tuvieron de capacitar a su gente para poder edificar sus pirámides, así como para realizar sus actividades cotidianas, la capacitación se desarrollaba cara a cara⁴, es decir, mediante la demostración de alguien que sabía realizar la actividad a aprender.

Posteriormente en la Europa medieval se desarrolla una vinculación entre formación y trabajo a través del establecimiento de talleres artesanales, en los cuales ya había una fuerte relación entre teoría y práctica, dando así apertura a las primeras empresas y sus trabajadores.

“En este período la transmisión para producción y reproducción de recursos físicos (o sea la transmisión para la producción y reproducción de prácticas manuales) se realiza fuera de la educación. La transmisión se producía en la familia y en los gremios. Es decir, era invisible para la educación y para quienes desarrollaban una práctica mental”⁵

Ante la crisis del feudalismo en donde la capacitación constituyó más que un hecho educativo y se convirtió en la fórmula para controlar los secretos de los oficios con el propósito de proteger intereses económicos y sociales, es decir, se comenzó con la medición de la calidad en los trabajos por lo que a mayor calidad mejor tipo de vida, generando la necesidad de nuevas

³ RUIZ PONCE, Esteban. MONTES BALDERAS, Patricia. (1988) “Algunos criterios de la calidad para los materiales didácticos en la educación a distancia” p. 17

⁴ *Ibidem*.

⁵ BERNSTEIN, B (1993) Citado en MITNIK, Félix (2006) “Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas Capítulo 6 Una perspectiva histórica de la capacitación laboral”, Montevideo: CINTERFOR/OIT, pág. 147



modalidades productivas y reproductivas, conllevando de ésta manera, ha incrementar el número de sesiones de instrucción básica y especializada; lo que provocó que a principios del siglo XII con el surgimiento de las “artes”, asociaciones de artesanos y mercaderes, estos lograrán consolidarse y conquistar la protección de los poderes públicos.

Por lo anterior en este período se da inicio a las jerarquías en campos de trabajo, comenzando con tres niveles laborales: el maestro, los aprendices y los oficiales los cuales tenían las siguientes características:

- ✓ Maestro: Era el propietario de la vivienda y herramientas, se encargaba de transmitir habilidades y conocimientos por medio de instrucción directa.
- ✓ Aprendices: Vivían con el maestro, estos recibían el entrenamiento y ayudaban a la producción sin ninguna remuneración económica.
- ✓ Oficiales: estos ya habían recibido el entrenamiento, pero para obtener el grado de maestro debían realizar una “obra maestra” la cual debía ser calificada por otros maestros, si estos le daban el reconocimiento entonces podría abrir su propio taller.

Durante esta época todo el aprendizaje fue transmitido vía oral por lo que este mismo fue inseparable del ejercicio laboral, a manera de no dejar ningún rastro de cómo se elaboraban los productos en los diferentes oficios, aún así los historiadores han reconstruido seis rasgos de la formación laboral en esos días los cuales se citan a continuación:

- I. *“Se aprende con la familia de los maestros artesanos.*
- II. *El secreto de los procedimientos es aprendido en contacto con los oficiales.*
- III. *El aprendiz debe aprender de manera simultánea enseñanzas que no se imparten de manera explícita como la capacidad de adivinar, inducir, deducir y relacionar, entre otras.*
- IV. *El aprendizaje se brinda de manera continua y sin distinguir fases (no se habían consolidado criterios pedagógicos con pretensión de universalidad: no había clases, ni cursos de dificultad creciente).*
- V. *En los talleres predomina la división del trabajo y la jerarquía, la relación con el maestro tiende a ser de tipo patriarcal, se paga para ser aprendiz.*
- VI. *Fuerte diferenciación entre el aprender escuchando (artes liberales) y aprender haciendo (artes mecánicas)”⁶*

De este modo se puede concluir que los conocimientos fueron los causantes de la generación de clases sociales, ya que a mayor predominio de oficios mejor calidad de vida, aunado a que estas artes sólo eran transmitidas de generación en generación y sólo entre la familia o por aquellos que habían sido elegidos para ser aprendices, sin oportunidad para las demás personas.

Esto fue sólo hasta el siglo XIV en donde tienden a decaer y desaparecer por supresión legal todos los talleres poco a poco hasta principios del siglo XIX.

Llegando al siglo XV se separan los talleres de lo formativo laboral y se diferencia el artista del artesano. Por lo que surgen academias encargadas de perfeccionar la formación

⁶ MITNIK, Félix (2006) *“Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas Capítulo 6 Una perspectiva histórica de la capacitación laboral”*, Montevideo: CINTERFOR/OIT, pág. 148



artesanal, las cuales abren aulas por lo que el público tiene más oportunidad de aprender, de manera completa y formal pero lejos del trabajo.

En el siglo XVII se crea más educación, como son: los colegios jesuitas y la producción de la Didáctica Magna de Juan Amós Comenius en la cual dio énfasis a estimular el interés de los alumnos en aprender así como que se debía enseñar con diferentes referencias a las cosas concretas más que a sus descripciones verbales, la didáctica magna se caracterizó por su lema: enseñar a través de todas las cosas a todos los hombres.

La capacitación laboral comienza a realizarse en espacios alejados del trabajo lo cual se explica por la demanda cuantitativa de formación.

Largo tiempo después en el año de 1780 da inicio la Revolución Industrial, lo que conlleva a cambiar de manera total la estructura social, dando así origen a la clase trabajadora.

Con esta revolución se hicieron grandes cambios en los sistemas de instrucción, se generó la obligatoriedad de la educación en la mayoría de los países europeos, cambiaron las prácticas pedagógicas y se modificó todo lo relacionado a la enseñanza, algunos de estos cambios fueron: un solo maestro para muchos alumnos, la creación de un *decurión* que era el estudiante más avanzado al cual se le encargaba dar ciertas lecciones a los demás, así como un nuevo método con cierta secuencia y con una división de grados para la transmisión de conocimientos en menor tiempo.

En el año de 1800 se crean las escuelas-fábricas con el objeto de capacitar a los trabajadores dentro de una fábrica ya que existía una fuerte demanda de obreros especializados en la complejidad de las máquinas. Esta aula permitía capacitar a muchos trabajadores al mismo tiempo y con un solo capacitador, lo que resultaba más económico y rentable, por lo que se eliminó la producción artesanal, a cargo de los maestros medievales, los cuales se convirtieron en su mayoría, en masa asalariada que trabajaba exclusivamente para alguna fábrica.

En esta época en la que los cambios se presentaron rápidamente surgió un primer problema grave para las fábricas, las cuales ya contaban con capacitación pero ésta era lejos del área de trabajo por lo que los trabajadores tenían que memorizar lo que habían aprendido hasta que se les pudiera colocar en la línea de producción correspondiente a su especialización y en un ambiente real, lo cual resultó un serio contratiempo al enfrentar al trabajador con la realidad.

En 1850 comenzó el auge verdadero de la tecnología, al ser utilizado para distintos actos bélicos entre diferentes países, por lo que se requería de un mayor número de gente a capacitar y un aprendizaje más rápido y efectivo para la elaboración y mejoramiento de armas.

Para este siglo la industrialización significaría una transformación total en transporte, armas y comunicaciones, estos fueron rápida y continuamente mejorados: *“adoptaron nuevas formas a medida que la tecnología industrial aumentaba la potencia de fuego y la variedad de las armas, así como la velocidad y capacidad del transporte de tropas, material de guerra e información. Los europeos y los americanos utilizaron estas tecnologías para organizar y equipar ejércitos de masas compuestos por ciudadanos corrientes más que por soldados profesionales”*.⁷

Esta demanda de productos y servicios que se extendió hasta el siglo XX provocó una mejora en cuanto a los procesos de capacitación, lo que sería un entrenamiento cerca del trabajo,

⁷ DAVIES II, Edward J. (2006) *“Consecuencias de la I Guerra Mundial”* Microsoft ® Encarta ® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.



es decir lo más cerca del departamento a especializarse y se acondicionan máquinas similares a las que se utilizarán en la producción: se reproducía en miniatura la estructura física de los talleres.

A principios del siglo XIX se establece la idea de curso de inducción, con la finalidad de que los empleados dominen las máquinas específicas, con la ventaja de tener contenidos muy similares a lo que les podría ocurrir cualquier día ya en el trabajo.

Por otro lado las grandes empresas comienzan a generar estrategias descriptivas, mientras que las pequeñas y medianas continúan utilizando la metodología de simulación en el ámbito fabril así como diferentes formatos institucionales y mecanismos de financiamiento.

Durante este siglo y el anterior se sostuvieron un sinnúmero de enfrentamientos entre naciones que conllevaron a la primer Guerra Mundial iniciada el 28 de Julio de 1914 comenzando en Europa y extendiéndose a 32 naciones, disputada por dos grandes alianzas militares: los llamados aliados conformados por Francia, Rusia, Gran Bretaña, y Estados Unidos y los imperios Centrales representados por Alemania (II Imperio Alemán), Austria-Hungría (Imperio Austro-Húngaro) y posteriormente Turquía (Imperio otomano).

De este modo los contrincantes demandaron métodos de entrenamiento rápidos y eficaces para sus tropas así como también *“se presentaron algunos problemas centrados en la persona- que iban desde el estudio de los efectos de la propaganda hasta la selección de hombres aptos para conducir unidades de combate- que convocaron los esfuerzos de los científicos de la conducta y generaron ideas sobre las cuales habrían de edificarse, con posterioridad, las ciencias humanas”*⁸

Un ejemplo de esto fue la solicitud que hizo la marina de los Estados Unidos de 450.000 empleados, a lo que C. Allen dio una rápida y oportuna respuesta desarrollando una metodología que consistía en: mostrar, decir, hacer y evaluar, cuyo principal fin era entrenar, éste modelo fue una adaptación del proceso de enseñanza que desarrolló Johann Friedrich Herbart, sólo que el modelo de C. Allen fue hacia el área industrial.

El modelo de Allen marca que la capacitación debe ser impartida dentro de la empresa por supervisores entrenados para enseñar, en donde los grupos tengan un máximo de diez personas; de este modo la capacitación es más rápida y se logra que el trabajador desarrolle lealtad cuando se le ofrece una debida atención personal en su proceso de inducción y capacitación.

Estos principios altamente demandados en el área industrial para una mejora de los procesos formativos en la capacitación fueron extraídos de diferentes teorías de algunos campos de conocimiento como son la pedagogía, la administración y la psicología, los cuales tardaron un largo período para poder impactar en el ámbito formativo.

A fines del siglo XIX e inicios del XX surge en el campo de la administración un nuevo concepto en la línea de producción introducida por Henry Ford y la contribución que realizó Frederick Taylor a la teoría de la administración, la cual se basa en un método para acortar el tiempo que requerían las tareas a través de estudiar los movimientos que realizan los obreros eliminando aquello que fuera improductivo, lo que dio como resultado favorable una reducción de

⁸ Gardener, H., 1988 Citado en MITNIK, Félix (2006) *“Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas Capítulo 6 Una perspectiva histórica de la capacitación laboral”*, Montevideo: CINTERFOR/OIT, pág. 148



maniobras innecesarias y un incremento en la velocidad de ejecución de las tareas y como resultado negativo una deshumanización del espacio laboral.

Por su parte Gardiner en 1925 refirió como podrían ser utilizados los fundamentos de Taylor para la capacitación de operarios, para lo cual propone analizar tareas para reducir las posteriormente se debía enseñar cada operación por separado y un solo procedimiento a la vez, proponía que en lugar de que a los empleados se les obligara a producir, se les facilitara todo el conocimiento posible acerca de su tarea a desempeñar con la finalidad de aminorar dificultades y temores.

Sumado al desarrollo de la administración por parte de Taylor y su eficiencia en la organización, a Mayo y su teoría de relaciones humanas, Weber por su parte con su postulado acerca de la burocracia, Von Bertalanfy y su teoría de los sistemas, entre otros se logran producir grandes avances en materia pedagógica, estos logran aportar conocimiento a la teoría curricular, que abarca desde los criterios de diseño de un sistema formativo hasta la definición más detallada de programas, planes de estudio y tareas docentes.

En este desarrollo predominaron dos corrientes emergidas en los Estados Unidos las cuales son conocidas como pragmatismo fundado por John Dewey⁹ teniendo como principal preocupación las problemáticas que existían en los procesos de socialización y de reproducción de la cultura, fundamento principal de los procesos educativos para lo cual él creía necesario reestructurar totalmente la organización por disciplinas y atender las particularidades de los intereses infantiles, así como que la escuela debía de contribuir al desarrollo del mundo productivo a fin de crear ciudadanos capaces de tener una vida democrática, ética y con conciencia en cuanto a la justicia social.

Dewey tuvo relevancia en el ámbito de la capacitación al fundamentar que la pedagogía para lograr ser eficaz debía considerar que el aprendizaje tiene un contenido que se aprehende en la interacción con el contexto, le da prioridad a la experiencia (al proceso aprender haciendo o lo que se conoce como capacitación en el puesto de trabajo) central en los procesos de capacitación.

Por otro lado Bobbit, realizó sus fundamentos con base a las respuestas obtenidas de la educación al mercado laboral, tomando al adulto como una imagen en función de la cual mejorar la tarea educativa.

Los objetivos eran desarrollados con base al análisis de las actividades observadas que tenía como principal labor un trabajador, estas eran la fuerza conductora del diseño curricular. Una vez esclarecidos los objetivos de conducta que debía desarrollar quien se capacitaba, el diseño del curso se centraba en el planeamiento de experiencias que facilitarían su adquisición.

Otra importante aportación fue la que hizo Thorndike en el siglo XX como resultado de investigaciones con animales concluyó que: *“el aprendizaje se da por ensayo y error, los premios incrementan la fuerza de las conexiones entre estímulos (E) y respuestas (R); intentó construir una teoría general del aprendizaje aplicando su teoría en áreas tales como la lectura y escritura (1921), las matemáticas (1922) o la educación de adultos (1928)”*¹⁰.

⁹ Según su doctrina, el pensamiento consiste en la formulación de planes o esquemas de acciones directas o de respuestas e ideas no expresadas; en cualquier caso, los objetivos del pensamiento son incrementar la experiencia y resolver los problemas de un modo satisfactorio.

¹⁰ MITNIK, Félix (2006) *“Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas Capítulo 6 Una perspectiva histórica de la capacitación laboral”*, Montevideo: CINTERFOR/OIT, pág. 155



A su vez John Watson quien también había realizado estudios con animales y quien fue considerado padre del conductismo principal fundamento de la capacitación por varias décadas, esta teoría postula lo siguiente:

I. *Toda teoría se compone de respuestas que pueden ser analizadas objetivamente.*

II. *Una conducta compleja puede ser analizada en unidades de respuestas simples.*

III. *La conducta siempre puede ser entendida como procesos físicos y químicos, no siendo necesario investigar en detalle el proceso cerebral.*

IV. *A todo estímulo sigue una respuesta, de tal modo que entre ambos pueden establecerse relaciones causales. Supone en consecuencia que existen cambios mecánicos que generan respuestas adecuadas frente a la presencia de ciertos estímulos. Los procesos mentales que ocurren en el interior de quien aprende constituyen para el conductismo una caja negra por lo que no se interesa.¹¹*

Uno de los personajes más sobresalientes en esta época fue Burrhus Frederick Skinner ya que en la actualidad sus teorías siguen utilizándose de manera parcial en la capacitación, Skinner desarrolla una teoría que explica mediante los principios del aprendizaje asociativo, las emociones, la personalidad, el pensamiento, el lenguaje, el funcionamiento económico. No descarta que existan procesos internos como la memoria o la atención pero los considera consecuencias de conducta y no causas.

Sus ideas derivaron la construcción de una tecnología de la enseñanza, se modificó la forma de conceptualizar y graduar los objetivos y tareas, fundamentando esto en técnicas concretas seguidas de refuerzos adecuados que conducirían a un aprendizaje eficaz.

Al iniciarse la segunda guerra mundial en el año de 1939 comienzan los métodos sistemáticos de capacitación nuevamente con vínculos bélicos. En estos años se crean el cargo de diseñador instruccional, que tenía como funciones principales proporcionar estrategias formativas a los especialistas de las diferentes áreas de conocimiento y tecnología. Para un buen desempeño de los nuevos métodos era necesario tener la descripción precisa de las conductas que se querían obtener, por lo que también se utilizaron películas y otros medios audiovisuales. Culminando la guerra, los Estados Unidos atribuyeron la victoria a la gran inversión que se realizó para el desarrollo de capacitación e investigación.

La nueva era de la capacitación condujo a realizar apertura de departamentos específicos en las empresas para esta labor, así como desarrollar más investigaciones acerca del aprendizaje humano.

A mediados del siglo XX se pasa de conocimientos intuitivos a los primeros intentos de formular modelos de aprendizaje. A lo largo de casi veinte años se habían generado una gran cantidad de aportaciones conductistas lo que generó grandes expectativas en lo que respecta a *“la forma de aplicar la elaboración de una teoría sistemática del diseño instruccional (modelo que continua vigente en la capacitación) y al desarrollo de la metodología de instrucción programada, un sistema de autoinstrucción que se trabaja con libros o en máquinas de enseñar”¹².*

¹¹ Ibídem. Pág.156

¹² MITNIK, Félix (2006) *“Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas Capítulo 6 Una perspectiva histórica de la capacitación laboral”*, Montevideo: CINTERFOR/OIT, pág. 157



La instrucción programada fue trabajada por Skinner el cual desarrollo aplicaciones basadas en el conductismo caracterizadas por:

- I. *Dividir la enseñanza en breves aprendizajes.*
- II. *Establecer los objetivos de aprendizaje basándose en estos mismos.*
- III. *Definir de manera objetiva, breve y perceptible las conductas que se espera que desarrollen los aprendices (los objetivos de formación).*
- IV. *Informar sólo sobre cada uno de los breves aprendizajes en los que fue dividido todo el proceso.*
- V. *El ritmo de aprendizaje esta condicionado al participante.*
- VI. *Las respuestas tendrán dos refuerzos en los que si es correcta este será positivo, que de acuerdo con Skinner este logrará que el individuo aprehenda el conocimiento que se esta transmitiendo; pero si la respuesta es incorrecta se brindará un refuerzo negativo a fin de que ese conocimiento sea eliminado de la mente.*
- VII. *Plantear de inmediato situaciones que estén vinculadas con la anterior y en intervalos de tiempo muy cortos.*¹³

A su vez los rasgos más destacables de la instrucción programada fueron:

- I. Se puede corroborar de manera inmediata la respuesta.
- II. El sistema permite que el capacitando este atento a su tarea durante un largo tiempo.
- III. Sólo se requiere de una persona para capacitar a varias al mismo tiempo.
- IV. El capacitando avanza a su propio ritmo.
- V. El curso puede retomarse en el momento que sea aún cuando ésta haya tenido mucho tiempo de abandono.
- VI. Los cursos por computadora pueden ser animados por imágenes y texto.

Sin embargo el conductismo y su instrucción programada sólo han dado resultados en los aprendizajes que requieren: discriminación (recordar fechas), asociación (seguir instrucciones) y encadenamiento (realizar de manera automática una tarea cotidiana en orden llevando un orden), se limita a estas tres acciones al no poder explicar la forma en que se adquieren competencias mas complejas o con un nivel mayor de aprendizaje como sería la adquisición del pensamiento crítico.

Posterior a este aprendizaje surge el diseño instruccional sistemático en los años cincuenta y sesenta a raíz de que la tecnología educacional incorporó el enfoque de sistemas utilizado en las organizaciones industriales y militares.

Al mismo tiempo surge en el año de 1956 la ya conocida “taxonomía de Bloom”, la cual se sigue utilizando en la actualidad y permite expresar las conductas que se quieren alcanzar, ordenarlas de acuerdo a su complejidad o al curso que se necesite realizar. Ésta taxonomía también trajo a los diseñadores de capacitación, medios para asociar contenidos y métodos de instrucción, sin embargo no lograba vincular recursos y procesos con el desempeño de los capacitados. Para lograr dicho fin investigadores de la fuerza aérea de Estados Unidos unieron la taxonomía de Bloom con la teoría de sistemas de Karl Ludwig von Bertalanffy, lo que dio como resultado el poder unir el contenido con la metas de instrucción bajo un esquema de un sistema y subsistemas, aun así se carecía de una metodología estándar para el diseño.

¹³ Ibídem pág. 158



Sin embargo, ni las máquinas de enseñanza ni el diseño instruccional sistemático lograron que los Estados Unidos tomaran poder en estas áreas al considerarse exclusivos para la parte operatoria. En 1957 la Unión Soviética lanzó el Satélite Sputnik y dio inicio a la carrera espacial, por lo que el gobierno norteamericano se dio a la tarea de reevaluar el sistema educativo y sus resultados, por lo que se modificó la enseñanza de las ciencias y las matemáticas.

En ese mismo año se avanzó de manera estricta en la difusión de las estrategias de diseño instruccional basadas en el conductismo y también comenzaba a salir de la incubadora una nueva filosofía denominada constructivismo, fundamento que criticaba duramente al conductismo y que rápidamente lo desplazó en el ámbito educativo, aunque en el empresarial fuera todo lo contrario.

En 1962 Robert Glaser presenta un concepto de diseño Instruccional sistemático en donde se vincula el análisis de los capacitandos con el diseño y desarrollo de la instrucción, el mismo año Robert Mager publica un libro basado en la construcción de objetivos, en donde él fundamenta que el proceso de diseño de materiales para la capacitación debe comenzar por una determinación precisa de las necesidades de los capacitandos, sólo a partir de éstas se pueden establecer los propósitos de la formación, el cual debe dividirse en pequeñas tareas, a las cuales a cada una debe corresponderle un objetivo operacional, para ser considerado un objetivo operacional un objetivo debe incluir conductas específicas y observables que se pretenden desarrollar, las condiciones para desarrollarla y una definición exacta del nivel de desempeño.

Por su parte Robert Gagné el cual fuera jefe del laboratorio de investigaciones sobre percepciones y habilidades motoras de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, desarrolló una teoría acerca de las condiciones del aprendizaje la cual se sustenta bajo cuatro elementos, que son:

- I. Una taxonomía de 5 dominios del aprendizaje (información verbal, habilidades intelectuales, actitudes, competencias motoras y estrategias cognitivas.)
- II. Una organización jerárquica de los aprendizajes intelectuales.
- III. Especificación de factores internos y externos necesarios para obtener esos resultados (para el aprendizaje de estrategias cognitivas debe brindarse la oportunidad de desarrollar nuevas soluciones frente a problemas; para el aprendizaje de actitudes, quien aprende debe enfrentarse con un modelo conductual creíble o con argumentos adecuados que justifiquen acciones, a esto se suma los factores internos del capacitador es decir, sus habilidades).
- IV. Definición de nueve eventos formativos que podrían ser utilizados para desarrollar cada paso del proceso de capacitación.

La pérdida de fuerza del conductismo estuvo muy relacionada a factores sociales, económicos y tecnológicos esto debido a un desajuste entre lo que la sociedad necesitaba que aprendieran sus ciudadanos y las herramientas con las que pretendía que esto se lograra.

El conductismo era insuficiente para fundamentar todos los aspectos del aprendizaje por lo que en los años sesenta fue duramente criticado principalmente por teorías como la teoría de la comunicación, la lingüística y la cibernética.

Analizando lo anterior se ha realizado un cuadro comparativo en orden cronológico de las principales aportaciones a la capacitación, con el fin de que se comprenda la importancia que tuvo el nacimiento del constructivismo al ser la única que contemplo habilidades más allá de las operatorias.



Cuadro comparativo de teorías anteriores al constructivismo.

Autor	Aplicación	Uso	Metodología	Resultados positivos	Resultados negativos
C. Allen	Consistió en mostrar, decir, hacer y evaluar.	Creada para capacitar a 450,000 soldados para la primer guerra mundial.	Debe ser impartida dentro de la empresa por supervisores entrenados para enseñar. Los grupos deben tener un máximo de 10 participantes.	Atención personal + capacitación = lealtad en el trabajador	Sólo funciona para áreas operativas.
Henry Ford, Frederick Taylor y Gardiner	Estudiar los movimientos que realizan los obreros eliminando lo que es improductivo	Para acortar el tiempo que requerían las tareas de los obreros.	Analizar tareas para reducirlas. Enseñar cada tarea por separado y un solo procedimiento a la vez. Prohibido obligar a los obreros a producir, mejor facilitarles todo el conocimiento posible de su tarea = menos dificultades, errores y temores.	-maniobras innecesarias + incremento en velocidad de ejecución de tareas = mayor producción.	Se deshumaniza el espacio laboral.
John Dewey	Inmiscuir a la escuela en el desarrollo del mundo productivo	Estrategia para aminorar las problemáticas en los procesos de socialización y de reproducción de la cultura fundamento de los procesos educativos.	Aprendizaje = contenido que se aprehende en la interacción con el contexto. Se le da prioridad a la experiencia (capacitación en el puesto de trabajo)	+Interacción +factores sociales = Inicios de búsqueda de mejora de situación laboral.	Se sigue dando prioridad a la industria y no al obrero.
Bobbit	Desarrollar objetivos con base al análisis de actividades observadas	Diseño curricular basado en las actividades realizadas por el adulto.	Observación + objetivos de conducta a esclarecidos de quien se iba a capacitar = centrar el planeamiento de experiencias para facilitar su adquisición.	Se comienza a ubicar la educación con mayor sentido al ámbito laboral.	Sólo se contemplan ámbitos operativos.
Jhon Watson padre del conductismo Skinner	Principal fundamento de la capacitación por décadas	Se modificó la forma de conceptualizar y graduar los objetivos y tareas fundamentando esto es técnicas	Dividir la enseñanza en pasos muy pequeños. Establecer objetivos de aprendizaje a cada paso. Definir de manera clara y concisa las conductas que se esperan desarrollar el	Se requiere de una persona para capacitar muchas. El participante avanza a su propio ritmo.	Sólo ha dado resultados en los aprendizajes que requieren discriminación (recordar



<p>concretas seguidas de refuerzos adecuados que conducirían aun aprendizaje eficaz.</p>	<p>participante.</p> <p>Informar cómo se dividieron el proceso.</p> <p>Permitir al participante avanzar a su propio ritmo.</p> <p>Solicitar una respuesta a toda pregunta.</p> <p>Suministrar refuerzos positivos o negativos inmediatos que disminuyan la probabilidad de que se incorpore conocimiento erróneo.</p>	<p>El curso se puede retomar en cualquier momento.</p> <p>Las respuestas se corroboran de manera inmediata.</p> <p>Los cursos por computadora pueden ser animados por imágenes y texto.</p>	<p>hechos), asociación (aplicar instrucciones) y serie (ejecución automática de un procedimiento</p>
--	---	---	--

anteriores al constructivismo.

Estas limitaciones del conductismo trajeron la creación de una nueva corriente conocida como ciencia cognitiva, basada en teorías de filosofía de la ciencia, lingüística, psicología, inteligencia artificial, antropología y neurociencia, cuyo principal fin era intentar responder algunas cuestiones ya preguntadas por los griegos como: ¿Qué significa saber algo? ¿Qué es equivocarse? ¿Cómo se almacena el saber? ¿Qué significa perder el saber? *“constituye, en consecuencia, un intento epistemológico de antigua data, vinculado con la naturaleza del conocimiento, sus elementos, sus fuentes, su evolución y su difusión. Las respuestas a esas preguntas, es decir, la teoría del conocimiento a la que adhiere, constituyen el punto de partida de la teoría del aprendizaje constructivista.”*¹⁴

Es así que en los estudios de los procesos de aprendizaje y en la educación se comienza a poner atención en la forma en que los seres humanos aprenden como sujetos activos, razón principal para el surgimiento del cognoscitismo.

El término cognoscitismo tiene su derivación del latín cognoscere (conocer), estudia los procesos mentales del individuo (percepción, memoria, atención, lenguaje, razonamiento y resolución de problemas), esto es, los procesos que son utilizados para la creación de estructuras mentales por parte de el sujeto considerado como un ser activo que interacciona en todo momento con su realidad por lo cual es capaz de manipularla, organizarla, representarla y transformarla mentalmente de este modo, fundamentando que el aprendizaje es una reestructuración activa de percepciones e ideas y no sólo una reacción pasiva ante la estimulación y el refuerzo exterior.

El aprendizaje suele ser sistemático y activo, siendo que éste en el mayor de los casos necesita procesar la información, organizarla de manera que tenga un significado individual, para que quede retenida, creando así una nueva estructura. Esto casi siempre ocurre por medio del descubrimiento espontáneo, ya que el individuo al estar continuamente procesando información, descubre nuevos hechos, conceptos e incluso logra complejas intuiciones al interactuar diariamente con el medio.

Esta teoría fue investigada y apoyada por Jean Piaget (1896-1980), psicólogo y pedagogo suizo, que concibe al aprendizaje a partir de un procesamiento activo de información

¹⁴ MITNIK, Félix (2006) *“Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas. Capítulo 7 Aprendiendo a trabajar en los nuevos escenarios”*, Montevideo: CINTERFOR/OIT, pág. 167



para lo cual es necesario que el sujeto se encuentre en dinamismo continuamente al actuar sobre estímulos, es decir define al aprendizaje como la forma en que las personas utilizan las motivaciones y no viceversa, esto es actuar sobre lo real y transformarlo a manera de conocerlo y comprenderlo.

Piaget afirma que *“el conocimiento supone ante todo una organización, debido a que no hay registro cognoscitivo sin la intervención de un funcionamiento organizador que se conserva a partir de situaciones anteriores, por lo que el contenido organizado se modifica por la integración continua de objetos y acontecimientos variables en las estructuras permanentes del sujeto. De esta manera, el sujeto con sus estructuras organizativas y funciones adaptativas al interactuar con el medio construye su pensamiento o estructura mental. Dichos esquemas (aquellas unidades fundamentales de la cognición humana, las cuales consisten en representaciones del mundo que rodea al sujeto contruidos por este) cognitivos o patrones de pensamiento se van haciendo mas complejos con el desarrollo y en determinadas etapas.”*¹⁵

Estos esquemas no tienen comienzo ya que se van creando de esquemas anteriores, dando así la constante construcción que conforma la estructura cognoscitiva, dichos esquemas son logrados por medio de la experiencia y son de índole conductual, cognoscitivo o verbal, los cuales son de carácter personal y activo.

La adaptación de los esquemas según Piaget se produce mediante dos procesos denominados: asimilación y acomodación, definiendo a estos como:

Asimilación: es un proceso en el cual se incorpora nueva información en un esquema previo, este esquema no será cambiado sino que se ampliará para poder aplicarse a nuevas situaciones.

Acomodación: se refiere a la modificación de un esquema mediante cambios esenciales, con la finalidad de poder incorporar información nueva que sería incomprensible con un esquema inalterado, es una nueva reinterpretación de datos.

De acuerdo con Piaget el progreso de las estructuras cognitivas es debido a una tendencia al equilibrio creciente entre asimilar y acomodar, por lo que sólo de los desequilibrios entre estos dos procesos surgirá el aprendizaje o cambio cognitivo. Cada desequilibrio surge por el no funcionamiento momentáneo de un esquema, llevando así al sujeto a buscar la manera de resolver dicha déficit de conocimiento y obtener un nuevo balance, ya que este es el principal factor de desarrollo cognitivo, este equilibrio hace que el sujeto pase por múltiples desequilibrios y reequilibrios los cuales dependerán de la continua interacción de la persona con entorno físico y social.

Por su parte Jerome Bruner (*psicólogo estadounidense, nacido en Nueva York, 1915*) nos dice que aprendizaje *“supone el procesamiento activo de la información y que cada persona lo organiza y construye a su manera... el hombre atiende selectivamente al ambiente, procesa y organiza la información que capta, integrándola después en los modelos especiales del medio”*¹⁶, el aprendizaje es entendido como un constante proceso de obtención de una estructura cognoscitiva.

¹⁵ Cita de Piaget en: ARANCIBIA, Violeta. (1997) *“Manual de psicología educacional”*. Ediciones Universidad Católica de Chile, p.77.

¹⁶ GOOD, THOMÁS, Brophy Jere. (1993) *Psicología Educacional*. México: McGraw-Hill, p. 131



Así como Piaget habla de 2 procesos para ser posible la adaptación de esquemas, Bruner nos dice que el aprendizaje implica tres aspectos casi simultáneos:

- I. Adquisición de nueva información: se contradice o sustituye a lo ya conocido.
- II. *Transformación o proceso de manipulación: para adecuarlo el conocimiento a nuevas tareas para ordenarla de un modo que permita extrapolarla, incorporarla o convertirla en otra cosa, siendo que la transformación hace referencia al modo de tratar la información con el fin de trascenderla.*¹⁷
- III. La evaluación, destinada a comprobar en qué medida nuestra manera de manipular la información es apropiada para la tarea en cuestión.

Bruner sostiene que el sujeto aprenderá y retendrá mejor las cosas si se le permite organizar el material conforme a sus intereses y no atendiendo a una estructura impuesta desde afuera; dentro del ámbito educativo el interés de un alumno por un determinado episodio de aprendizaje de mayor o menor importancia *“depende de sus expectativas sobre las consecuencias de su esfuerzo, tanto en términos de beneficios externos, como pueden ser las notas, como en materia de adquisición de conocimientos”*¹⁸.

De acuerdo con Bruner, el ser humano ha de regular su aprendizaje y su atención refiriéndolos a los requerimientos externos; ha de evitar aquellas situaciones que son del todo claras para él, las cuales han dejado de producir cierta estimulación para convertirse en algo estable, debido a que la atención del sujeto suele fijarse en lo que percibe como confuso, incomprensible o incierto, y se mantiene hasta que ese algo se vuelve claro o comprensible.

De esta manera el desarrollo cognitivo es un proceso que depende de *“asimilar, o incorporar como propios, los acontecimientos en un sistema de almacenamiento que corresponda al medio”*¹⁹.

Según Ausbel Los nuevos contenidos no deben estar demasiado alejados de la capacidad cognitiva del alumno, de su experiencia y de su realidad, ya que pueden resultar inaccesibles e incomprensibles, asimismo deben implicar cierto esfuerzo, porque de lo contrario el aprendizaje puede resultar poco motivador y convertirse en rutinario, por lo tanto *“en función de los conocimientos previos que posean los estudiantes el profesor decidirá la estrategia docente a seguir: ampliarlos (si son escasos), modificarlos (si son erróneos), bajar el nivel de su exposición, etc.”*²⁰

Esta nueva teoría plantea al aprendizaje como reestructuración, de este modo el conocimiento resulta ser una interacción entre la vieja información y la que se acaba de obtener, fundamenta que el aprendizaje es la construcción de modelos que permitan al individuo interpretar la información que se esta recibiendo, por lo que necesita la participación activa del aprendiz. De este modo se justifica esta nueva teoría siendo la forma más compleja de entender el aprendizaje y la instrucción pero también la más completa.

¹⁷ BRUNER, Jeromes S. (1988) *Desarrollo cognitivo y educación*. Madrid: Ediciones Morata, p 155.

¹⁸ Ibídem. P. 156

¹⁹ Ibídem p. 7

²⁰ DOMENÉCH, BETORET, Fernando. (1999) *El proceso de enseñanza/aprendizaje universitario*. Universitat Jaume-I, p. 122



Con esta teoría queda demostrado que cada individuo construye su propia comprensión de mundo, así como cada quien construye sus propias reglas y modelos mentales, los cuales son utilizados para dar sentido a las experiencias. Por lo tanto aprender *“es producir cambios en nuestros modelos para acomodar nuevas experiencias”*²¹.

Algunos de los principios bajo los que se sirve este enfoque son:

- ✓ Aprender es buscar significados. El aprendizaje debe comenzar por problemas de los cuales el estudiante busque construir su significado.
- ✓ Para encontrar un significado es necesario comprender el todo y sus partes de forma integral.
- ✓ Para una enseñanza óptima es necesario primero comprender los modelos mentales que utiliza el alumno para aprender y bajo qué perspectiva construye esos modelos.
- ✓ El aprendizaje debe ser visto como un proceso individual en donde cada quien construye su significado del mundo y no sólo un proceso de memorizar respuestas correctas o significados que otros ya han asignado a las cosas.

Este modelo tiene como principal tarea la resolución de problemas, que el individuo logre vincular hechos, que se tenga comprensión y que haya un total reemplazo de las evaluaciones finales estandarizadas por evaluaciones continuas que formen parte del proceso formativo y que permitan al aprendiz responsabilizarse de su avance.

En los años setenta y principios de los ochenta varios autores como Gagné, Briggs, entre otros propusieron múltiples sistemas de Instrucción Asistida por Computadora (AIC) para lo cual se crearon departamentos que se ocupaban de la capacitación de diferentes organizaciones tanto del sector público como privado, su principal función era brindar una respuesta a la rápida expansión de sistemas informáticos en las empresas y el gobierno. Bajo el modelo AIC todo parecía muy sencillo pues era un sistema automatizado de enseñanza por lo que se desarrolló de manera rápida apoyado con la aparición del Internet. Ya para los años ochenta se crea la capacidad multimedia y se desarrolla de mejor manera un sistema de instrucción ramificado.

En los últimos años del siglo XX se formularon importantes cambios para poder estar a la altura y avanzar de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento, caracterizada por una nueva revolución tecnológica así como por nuevas formas de concebir a las organizaciones y al trabajo y por ende nuevas formas de capacitación.

Es importante recalcar que pese a la existencia del constructivismo en la capacitación, esto no significará un reemplazo del conductismo en la misma, sino enfoques distintos para mejorar diferentes habilidades que van de lo complejo a lo operativo; el conductismo es mejor herramienta para el aprendizaje de tareas simples y operativas, un ejemplo de esto son los tres bloques teóricos que han surgido a raíz de estas corrientes mismos que a su vez se les atribuye un bloque de modelos, como se representa en la siguiente tabla si bien no únicos al menos buscan teorizar la base a distancia.

Bloques teóricos

Modelos de educación a distancia

²¹ Ibídem pág. 167



Teorías basadas en la autonomía y la independencia del estudiante (Delling, Wedemeyer y Moore).	Los modelos de contenido + apoyo: estos modelos se basan en la separación entre contenido de cursos (que probablemente sea a través de materiales impresos o ahora probablemente como el paquete de un curso en la <i>web</i>) y el apoyo del tutor. En estos modelos no se propicia la interacción.
Teoría basada en el proceso de industrialización de la educación (Peters).	Los modelos industriales: estos modelos consisten en materiales hechos a medida (guía de estudio, actividades y debate) que cubren materiales existentes (libros de texto, recursos en <i>cd-rom</i> o seminarios) con interacciones en línea y debates que ocupan cerca de la mitad del tiempo del estudiante. Este modelo concede más libertad y responsabilidad a los estudiantes para interpretar el curso por sí mismos.
Teorías basadas en la interacción y la comunicación (Baath, Holmberg, Sewart, et ál.).	Modelos integrados: consisten principalmente en actividades de colaboración, recursos de aprendizaje y tareas conjuntas. La parte central del curso tiene lugar en línea a través del debate, el acceso y el procesamiento de la información y la realización de tareas. En este sentido, el modelo integrado deshace la distinción entre contenido y apoyo todavía visible en los modelos industriales, y depende de la creación de una comunidad de aprendizaje (Stephenson y Sangrá, 2001).

Cuadro 2: Bloques teóricos y modelos en educación a distancia.²²

Actualmente ha surgido la necesidad de nuevas formas de capacitación. Es un tiempo en donde los cambios se producen de manera acelerada, en donde importa más el trabajo intelectual que el manual, en donde todos los días crecen y cambian los conocimientos requeridos para un trabajo, por lo que a la capacitación convencional le resulta imposible suministrar formación que permita conocer cambios en procedimientos, transferir competencias necesarias para desempeñar óptimamente nuevas tareas, crear nuevos conocimientos en el tiempo en el que se requiere una pronta respuesta, razón importante por la que la capacitación a distancia ha comenzado a tomar fuerza.

1.2 Tipos de capacitación

Los campos de aplicación de la capacitación se clasifican de distintas formas, por lo que una manera general de conocerlos es en las cuatro siguientes áreas:

- a) **Inducción:** Información que se le brinda a los empleados recién ingresados.
- b) **Entrenamiento:** Se aplica en el personal operativo, generalmente cuando se ha traído nueva maquinaria o se modifican procesos de trabajo a fin de hacerlos más eficaces y eficientes.
- c) **Formación básica:** Se especializa al personal que tenga alto grado de estudios y conocimiento de toda la empresa, generalmente gente joven.
- d) **Desarrollo Gerencial:** suele ser lo más complejo, porque se desarrollan actitudes más que conocimientos o habilidades.

²² TORRES NABEL, Luis César (2006) *La educación a distancia en México ¿Quién Y cómo la hace?* Revista de Innovación Educativa, número 4. p.77



Actualmente existen tres tipos de capacitación, la más antigua es la tradicional capacitación presencial utilizada desde el inicio de los tiempos, a ella le sigue la capacitación a distancia, la cual puede ser brindada a través de libros, multimedia o completamente vía internet y actualmente se ha creado una nueva modalidad que combina lo presencial con la distancia o el internet, estas serán descritas más a detalle en los siguientes párrafos.

1.2.1 Capacitación Presencial.

Fue el primer tipo de capacitación que se dio y era cara a cara, hasta 1983 deja de tener relevancia, esto es antes de que las computadoras comenzaran a ser ampliamente utilizadas

Este método permitía a los aprendices salirse de sus ambientes laborales para trasladarse e interactuar con el instructor y sus compañeros. Pero este tipo de capacitación se caracteriza por tener grandes pérdidas económicas y bajas durante horarios laborales o apatía al hacer que los trabajadores asistan en horarios no laborables, por lo que las consultoras de capacitación han buscado una forma más eficaz y redituable de impartir nuevos conocimientos (*aún así en México continua predominando este tipo de capacitación*).

1.2.2 Capacitación abierta. (1728-1993 sigue vigente).

Sus inicios se remontan, según la Gaceta de Boston, al año 1728 en donde se tiene constancia de un ofrecimiento de envío de material de autoinstrucción a los interesados a través del correo postal, con la posibilidad de contar con tutorías por este mismo medio.

La capacitación abierta se caracteriza por tener estudios específicos ya sea por correspondencia, multimedia o video, en donde no es requisito asistir a clases y en donde tanto el calendario como el tiempo para evaluación son flexibles, es decir el alumno le dedica el tiempo que él considera necesario, como los cursos que la mayoría de las empresas les brindan a sus empleados para mejorar ciertas habilidades (*ortografía, redacción, atención al cliente, dirigiendo personas, etc.*) de manera gratuita y por simple convicción del empleado de querer mejorar.

Otra característica de estos cursos es poder disponer de ellos en cualquier momento y lugar, lo cual comenzó a generar menos gastos y tiempo de capacitación en las empresas, a pesar de estos beneficios este tipo de cursos han presentado serios problemas a la hora de interactuar con el instructor, o por la falta de autodidactismo por parte del alumno haciendo que el proceso de capacitación sea lenta, aburrida y en muchas ocasiones son cursos que quedan inconclusos, lo cual resulta una gran pérdida para las empresas.

1.2.3 Capacitación a distancia.

La capacitación a distancia se caracteriza por cuatro principales etapas:

1. *Multimedia (1984- 1993)* que es similar a la capacitación abierta sólo que aquí exclusivamente son cursos por computadora.
2. *Inicios del e-learning (1994-1999)*

Antes de hablar de esta segunda etapa es pertinente definir en primera instancia el significado de e-learning:



El e-learning es una nueva modalidad de enseñanza con la característica particular de ser brindada a distancia, es decir hay una separación física entre alumno y profesor los cuales pueden tener dos modos de comunicación: síncrona y asíncrona(ver cuadro 3), en donde el principal medio de comunicación es el internet (correo electrónico, chat, foros, etc.) así como el medio por el cual se distribuye el conocimiento, dejando al alumno como principal responsable de su aprendizaje, con ayuda de tutores y de una plataforma LMS que le dan seguimiento a su avance.

Forma de estudio	Estudio individual/ capacitación basada en computadora.	Estudio Grupal/ comunicación mediada por computadora.
Tipo de comunicación		
Estudio On line comunicación síncrona (en tiempo real)	Navegando en internet, accediendo a websites para obtener información o para aprender, llamada telefónica.	Chat, webcam, videoconferencia, pizarra electrónica, documentos compartidos on-line...
Estudio offline Comunicación asíncrona (tiempo flexible)	Correo electrónico, despliegue de materiales para estudio posterior u objetos de aprendizaje.	Foros, correo electrónico, listas de discusión o plataforma LMS (Gestión del Aprendizaje)

tipos de comunicación.

Una plataforma LMS (Learning Management System) está diseñada para automatizar y gestionar el desarrollo de actividades formativas, esta tiene la característica de registrar usuarios, organizar catálogos de cursos, almacenar datos de usuarios y proveer informes para la gestión. Suelen incluir también herramientas de comunicación para los usuarios.

Actualmente tienen las siguientes especificaciones que las hacen funcionales y redituables para los operadores de estas:

- I. Fácil acceso a los contenidos.
- II. Interoperabilidad: el contenido puede ser usado en diferentes plataformas.
- III. Reusabilidad: Los contenidos pueden ser infinitas veces en diferentes plataformas y programas educativos.
- IV. Durabilidad: El contenido podrá utilizarse sin importar los cambios en la tecnología con la cual se elaboró.

Con la apertura del internet a nivel mundial, los especialistas en capacitación comenzaron a investigar y crear formas a través de este medio para transmitir conocimientos para la mejora de la capacitación, una gran aportación a esta nueva modalidad fue la inserción del correo electrónico, el HTML, el media players, el poder crear audio/vídeo de baja fidelidad y el simple Java fueron grandes apoyos para la nueva capacitación multimedia.

3. Arrancando con e-learning.



Mejoras tecnológicas como red Java/IP, acceso a banda ancha, creación de plataformas así como avanzados diseños de sitios web revolucionan la industria de la capacitación, las empresas y el sector educativo comienzan a considerar este nuevo método como al redituable y de menor costo.

4. La disonancia del e-learning (2005-2010)

Una decepcionante realidad, al no lograr cubrir en la mayoría de los casos los objetivos planteados en los procesos de capacitación y al haber demasiada deserción por parte del usuario.

1.2.4 Capacitación a través del blended learning o aprendizaje combinado.

Literalmente significa “aprendizaje mezclado” traducción que da la idea de una composición de dos o mas recursos didácticos.

Sin embargo, el blended learning se define como la modalidad de enseñanza en la cual el tutor combina la enseñanza presencial con la enseñanza a distancia. En esta modalidad el profesor combina sus habilidades de formador (en clase presencial) con habilidades de tutor (de manera virtual), esto al pasar de una modalidad a otra, así como la combinación de recursos didácticos tradicionales con tecnológicos.

Esta nueva modalidad ha sido traducida y asociada con diferentes nombres como aprendizaje semi-presencial y aprendizaje colaborativo, por lo cual a continuación se aclararán las diferencias con el blended learning:

Aprendizaje semi-presencial: se caracteriza por reunir actividades presenciales y actividades en línea que requieren un esfuerzo mayor en la organización por parte del docente, es decir se planean actividades cooperativas que pueden consistir en ejercicios extraclase que ayuden a complementar la actividad presencial del curso que los capacitados realizarán.

Aprendizaje Colaborativo: este puede usarse sin tener que utilizar internet y a diferencia del blended learning se utiliza más como estrategia y no como modalidad.

El blended learning o aprendizaje combinado: se refiere al uso alternado de dos o más estrategias de enseñanza, integrados de manera racional y planeada en un curso, de manera que no se reconocen las partes constituyentes.

Este modelo surge como respuesta a los problemas que encuentra el e-learning y la enseñanza tradicional, su nacimiento se debe tanto a la cultura de la presencialidad en la empresa como aquellos ajustes que se tuvieron que hacer a los cursos de e-learning que no funcionaron como se esperaba.

“Una idea clave es la de selección de los medios adecuados para cada necesidad educativa. En términos de formación en la empresa, Brennan, al tiempo que señala que el término



tiene diferentes significados para diferentes personas, como cualquier posible combinación de un amplio abanico de medios para el aprendizaje diseñados para resolver problemas específicos...Blended learning no es un concepto nuevo. Durante años hemos estado combinando las clases magistrales con los ejercicios, los estudios de caso, juegos de rol y las grabaciones de vídeo y audio, por no citar el asesoramiento y la tutoría²³.

Tomei en el año de 2003 analiza los problemas que existen en la capacitación presencial y virtual por lo que trata de mejorarlos colocándole al blended learning tres teorías fundamentales para su implementación:

- I. Conductismo: práctica de algunos ejercicios por medio de multimedia y retroalimentación.
- II. Cognoscitivismo: información para el estudiante que ayude a reforzar lo ya aprendido en el aula.
- III. Humanismo: atención personalizada a dudas y conceptos erróneos para mejorar destrezas en el trabajo.²⁴

Otra parte importante es la aplicación exitosa del blended learning la cual dependerá de los siguientes factores:

- ✓ El objetivo de formación.
- ✓ El campus virtual.
- ✓ Las habilidades de los profesores.
- ✓ Haber realizado un verdadero análisis del perfil de los participantes.
- ✓ Las reglas y normas que rijan a la institución.

1.2.4.1 Características del aprendizaje combinado.

Como se ha dicho anteriormente integra la enseñanza presencial con la virtual, por lo tanto contiene características de estas dos, sin embargo existen particularidades exclusivas del blended learning, las cuales permiten una planeación e implementación de manera adecuada de los cursos, las cuales se enuncian a continuación:

I. Características educativas

- a) Diversidad de técnicas y metodologías de enseñanza. Se pueden utilizar infinidad de técnicas que enriquezcan y faciliten el aprendizaje, al haber actividades síncronas, asíncronas tanto presencial como virtualmente.
- b) Apertura al intercambio de ideas. Esta comunicación es fortalecida con las nuevas tecnologías de comunicación, que permiten abrir espacios virtuales de socialización lo que permite la creación e integración de nuevos grupos de personas para el intercambio de conocimientos.

²³ Aspectos retomados por el catedrático e investigador en educación de la Universidad de Barcelona: Bartolomé, Antonio. C en (2006). "*Blended learning. Conceptos básicos*". Barcelona: Cedecs. pp. 5.

²⁴ Ibídem



c) Desarrollo de habilidades de solución de problemas y pensamiento crítico. El alumno al encontrarse con problemas relacionados al curso tendrá que contribuir a encontrar una solución, generando así que los conceptos sean aprendidos por la solución de un problema real, lo cual le comenzará a desarrollar un pensamiento crítico al exponer sus ideas y confrontar o apoyar otras.

d) Flexibilidad. Se tiene mayor libertad en cuanto a la hora y la forma en la que se estudia, dejando por completo el control del estudio en el alumno.

e) Optimización pedagógica. Permite mezclar diferentes teorías de aprendizaje permitiendo seleccionar los puntos más positivos de estas teorías, para hacer una labor más significativa.

f) Pedagogías centradas en el estudiante. Al convertirse el profesor en facilitador de todo el proceso de aprendizaje, es decir en un guía, el alumno se vuelve responsable de conducirse a la finalización exitosa.

g) Fácil acceso a estudiantes con discapacidad. Sus impedimentos pueden ser compensados con apoyo tecnológico.

h) Trabajo colaborativo e interactividad. Se necesita de esta estrategia para lograr los objetivos de aprendizaje. El intercambio e información, que se da en la interacción a través de una comunicación síncrona y asíncrona, se lleva a cabo a través de acuerdos en las formas de trabajar de todos los integrantes, lo que fomenta un trabajo conjunto y colaborativo que conlleven a la obtención de los objetivos de aprendizaje que permitan una comprensión mutua y que a su vez facilitan y fomentan la interacción.

i) Se reemplaza la estructura con base espacio-tiempo por la estructura con base a contenidos. Al hacerse más flexible el horario y la utilización de los espacios de capacitación, se gira por completo la atención hacia la planeación meticulosa de los contenidos, por parte del facilitador.

II. Características Organizativas

a) Optimización del tiempo presencial. Se reduce el tiempo de interacción cara a cara ya que ahora muchos de los conceptos que se exponían, ahora se encuentran en algún medio digital.

b) Mayor número de matrícula. Al no ser cien por ciento presencial aumenta la posibilidad de que un mayor número de personas se inscriban.

c) Retroalimentación más eficaz y asíncrona. Esto sucede al estar los conceptos todo el tiempo en el foro de discusión dando oportunidad a los facilitadores de retroalimentar de manera más eficiente y no como en lo presencial en donde sólo había un tiempo para preguntas y respuestas.

d) El alumno cuenta en todo momento con el seguimiento del facilitador. Al contarse con un medio que no depende de un espacio físico específico para poder lograr la interacción entre el profesor y el alumno este último cuenta con el seguimiento del facilitador durante la clase presencial y fuera de ella.

III. Características Tecnológicas

a) Uso de las tecnologías de comunicación e informática como complemento a la clase presencial. El surgimiento de las TIC posibilitaron una interacción comunicativa tanto síncrona como asíncrona, dando la oportunidad de seguir las clases o cursos en cualquier lugar que cuente con internet y computadora o celular realizando trabajos de este modo, permitiendo de este modo al alumno desarrollar habilidades por él mismo al no tener todo el tiempo al profesor como responsable de su aprendizaje.



b) Los contenidos digitales pueden estar disponibles en diferentes formatos. Utilizando la web es posible hacer llegar contenidos con diferentes formatos, creando el beneficio de que el estudiante siempre tenga acceso al recurso.

Una vez conocidas las características del blended learning también es recomendable en el momento de diseñar un curso bajo esta modalidad, que se tenga plena conciencia y administración precisa de las actividades preferentemente de tipo colaborativo, las cuales llevarán al alumno al logro de los objetivos específicos así le permitirán desarrollarse de manera integral y armónica, al tiempo que desarrollarán habilidades y actitudes que los provean de capacidades para resolver problemas de carácter cotidiano y laboral.

Sin embargo citando a Calzadilla *“los grupos no van a volverse colaborativos tan sólo por estar en la red. Es necesario identificar, evaluar y aumentar los recursos emocionales y las aptitudes sociales de los integrantes de cada grupo y del grupo como tal y esto se logra definiendo y modelando valores que impacten el desarrollo humano de los aprendices.”*²⁵

Lo cual es ejemplo del por qué el e-learning no ha funcionado así como de los principales errores que se cometen al brindar este tipo de capacitación, considerando que por el simple hecho de que el curso esté disponible las 24 horas y en la red éste resultará motivador para sus consultantes y se obtendrá un aprendizaje significativo del mismo.

1.2.4.2. Ventajas del aprendizaje combinado

- Aumenta el interés del alumno.
- Promueve el pensamiento crítico, la comunicación, coordinación e interacción.
- Mejora la adquisición de destrezas.
- Estimula el uso del lenguaje y la narrativa.
- Permite mejorar la autoestima y el autodescubrimiento.
- Fomenta la concordancia en la ejecución de ciertas tareas.
- Conlleva a los estudiantes a ser más explícitos con sus compañeros en cuanto a metas, intenciones, planes y entendimiento de la tarea.
- Se puede tener acceso a la información del curso a cualquier hora y lugar.
- Acceso a retroalimentaciones ilimitadamente o apuntes realizados en el foro que sean de gran aportación para desaparecer dudas del curso.

1.2.4.3. Desventajas del aprendizaje combinado

• Primeras experiencias no muy favorables. Se ha observado que cuando los participantes no han tenido experiencia previa de aprendizaje colaborativo, el practicarlo se convierte en tarea complicada para ellos, debido a que se tiene que romper con hábitos adquiridos durante años de trabajo individual y la necesaria adquisición de nuevas técnicas de aprendizaje, por lo cual el facilitador debe estar muy

²⁵ Calzadilla, María Eugenia. *Aprendizaje colaborativo y tecnologías de la información y la comunicación*. Revista Iberoamericana de Educación, 2005 <http://www.campus-oei.org/revista/delossectores/322Calzadilla.pdf>.



al pendiente de que el participante no pase por malas experiencias (*equipos desintegrados, falta de organización, exclusiones o mala planeación por parte del facilitador*) que lo lleven a crearse un mal concepto del aprendizaje colaborativo.

- Curva de aprendizaje variable de aplicaciones colaborativas. Esto es que el participante desconozca o tenga conocimientos muy básicos sobre cómo hacer uso de las tecnologías de comunicación, de este modo el ejercicio colaborativo no logrará los objetivos planteados.

- Actividades meticulosamente planeadas. El facilitador debe ser muy cuidadoso en el diseño del aprendizaje colaborativo ya que son muchos los factores a considerarse para lograr un aprendizaje significativo bajo esta modalidad, para lo que siempre debemos tener en cuenta lo siguiente al momento de diseñar:

- I. Contar con un diagnóstico (cualitativo u cuantitativo) del nivel informático de los participantes.

- II. Justificar claramente los objetivos que se busca lograr con la práctica colaborativa.

- III. Fundamentar de manera explícita los criterios de evaluación de la práctica.

- IV. Planear adecuadamente los tiempos de práctica, considerando el tiempo adecuado para que los participantes aprendan a utilizar la herramienta informática.

- V. Tener una herramienta de seguimiento la cual permita monitorear a todos los participantes, sus actividades y su aprendizaje, así como el tiempo que tardaron en realizar la práctica.

- Dependencia de la infraestructura computacional. Se deben tomar en cuenta la brecha social y económica que determina, en muchos casos, que ciertas zonas y grupos no tengan acceso a un equipamiento tecnológico, así como los conocimientos que tienen los participantes en cuanto a las nuevas tecnologías, generalmente esta modalidad tiene una estrecha dependencia de la infraestructura tecnológica.

- Caer en la percepción de informalidad. Al estar basado bajo esquemas no presenciales y asíncronos, el participante puede generarse la idea de que el trabajo carece de seriedad, participación y compromiso propio de cualquier capacitación.

- Aún no se ha desarrollado alguna estrategia que mantenga motivados a los alumnos.

- Algunos cursos refuerzan la idea de trabajo colaborativo pero no es una característica común a todos ni siquiera a una mayoría, razón que provoca la tradicional deserción escolar, fenómeno asociado a factores como un estilo de aprendizaje independiente, habilidades de lecto-escritura necesarias, incapacidad de organizar el trabajo, falta de autodisciplina, dependencia al grupo como soporte para la continuidad personal, entre otros.

- Que los compañeros menos hábiles dejen que los de mayor habilidad completen las tareas del grupo, divisiones del trabajo de manera disfuncional, dependencia inapropiada de autoridad.

1.2.4.4 Algunos modelos de aprendizaje combinado



Los modelos de aprendizaje combinado, tienen como ventaja el poder utilizar metodologías que combinan diferentes recursos didácticos.

Los autores chilenos Gim Ivy Vega y Bernardo Rojo Muñoz, en su ponencia de educación a distancia y aprendizaje colaborativo (1999) explican algunos modelos clásicos de aprendizaje colaborativo como:

I. El modelo STAD (Student Teams Achievement Divivisons) de Robert Slivan en Johns Hopkins University

En el cual se debe presentar información nueva cada semana a los estudiantes y sea de manera oral o escrita, para lo cual se dividen los grupo heterogéneamente en equipo de 4 ó 5 participantes, posteriormente se les asigna la responsabilidad de estudiar los materiales y apoyarse en aprender de estos y como equipo, a través de debates, ejercicios, finalmente se realizarán evaluaciones individuales cada semana, esto con la finalidad de que tanto el profesor, el equipo y el alumno vayan viendo sus fortalezas y sus debilidades a corto plazo y puedan mejorarlas.

II. El modelo Jigsaw de Elliot Aronson University of Texas o rompecabezas

Al igual que el anterior los alumnos son divididos en equipos de 5 ó 6 miembros y cada uno tiene la responsabilidad de estudiar una parte del material de trabajo, analizado el material se verifican dudas con el profesor para finalmente exponer el tema en clase a todos los demás miembros del grupo, para comenzar un debate acerca del tema y los materiales de trabajo.

III. El modelo G.I (group investigation) de Herbert Thelen, completado por Shlomo Sharan de Tel Aviv University

Este modelo es similar al anterior con la única diferencia de que en este, los alumnos tendrán que realizar una planeación tanto de la estrategia de aprendizaje a utilizar como la planeación de una clase, misma que será supervisada y evaluada por el facilitador, para culminar exponiendo el producto de lo aprendido.

IV. Modelo propuesto por Arendsun



Consiste en seis pasos básicos:

- a) El facilitador define objetivos y establece contexto del trabajo.
- b) Se debe presentar la información a los participantes de forma oral o escrita.
- c) Se realizan los equipos de trabajo de forma heterogénea.
- d) Se comienza a supervisar a todos los equipos.
- e) Se apoya el trabajo de cada equipo evitando desvíos en la realización de tareas.
- f) Por último se comprueban resultados y objetivos analizando ya sea las exposiciones, lo informes o las presentaciones que los equipos hayan realizado a lo largo del curso.

Los modelos anteriormente mencionados se pueden derivar de 3 tipos de aprendizajes:

- a) *Aprendizaje por habilidades*: se combina el material con la compañía de un instructor el cual brinda conocimientos o habilidades específicos.
- b) *Aprendizaje por actitudes*: Se combinan diferentes actividades y medios de entrega para desarrollar un comportamiento específico.
- c) *Aprendizaje por competencias*: es la unión de herramientas de soporte de eficiencia con recursos para la administración del conocimiento y un guía que desarrolla competencias para lograr ser eficaz y eficiente en el puesto de trabajo.

Para concluir con esta modalidad educativa es importante mencionar que hoy en día son muchas las empresas que la han incorporado en su área de recursos humanos, por la flexibilidad en el manejo de tiempo y espacio físico, lo cual a su vez también ha producido un enorme ahorro en gastos directos en la capacitación.

Los usos más comunes que le han dado son los siguientes:

- ✓ Instrucción para nuevos vendedores
- ✓ Lanzamiento de nuevos productos.
- ✓ Actualización para el conocimiento y manejo de nuevos programas administrativos.
- ✓ Orientación a nuevos empleados.
- ✓ Desarrollo profesional de los recursos humanos de la compañía.

Por su parte Robert Silva señala que existen 4 perspectivas desde las cuales se pueden basar los métodos de aprendizaje cooperativos, las cuales se definen a continuación:

I. **Perspectiva de cohesión social**: bajo esta perspectiva lo fundamental es que los estudiantes deseen ayudarse mutuamente a adquirir conocimientos, es decir que se busque el logro de objetivos en conjunto.

II. **Perspectiva cognitiva**: fundamenta que las interacciones entre alumnos aumenta el rendimiento de estos, debido a que cuando los participantes trabajan en conjunto tienen que hacerlo procesando mentalmente la información antes sin necesidad de estarlos motivando.



- III. Perspectiva práctica: el aprendizaje cooperativo promueve las oportunidades de repetir lo aprendido hasta dominarlo.
- IV. Perspectiva de la organización del aula: se relaciona con la capacidad de los participantes de aprender a tomar decisiones y responsabilidades en cuanto al equipo y el grupo.

Sin duda el aprendizaje combinado es una buena propuesta para actualización o instrucción en las empresas, así como también para brindar clases en grados universitarios, modelo que ha comenzado a dar buenos resultados, al no ser menos solitario e individualista que el e-learning si bien requiere del conocimiento de tecnologías y de una extrema organización y planeación en su elaboración comienza a ser factible para ingresar a los participantes en el mundo de las nuevas tecnologías de aprendizaje así como desarrollarles habilidades como grupo e individuales para posteriormente crear en ellos un aprendizaje autónomo e independiente.

1.3 Capacitación a distancia en México

Nuestro país fue uno de los primeros de América Latina en destacar en este tipo de capacitación, sin embargo es difícil encontrar registros de ello, ya que hasta hace apenas unos años no era considerada como una línea temática de investigación, es así que el Consejo Mexicano de Investigación Educativa en asociaciones como la Red de Investigares en Educación a distancia y tecnologías para el aprendizaje, se da a la tarea de buscar los pasajes significativos que fundamentaron los inicios de esta modalidad en México.

“...de ahí que en estos estudios se eche mano de las herramientas metodológicas de otras disciplinas o se vea parcialmente desde las tecnologías de la información y la comunicación, que es lo más común, aunque sus limitaciones nos impidan explicaciones de fondo para entender el por qué de su estado.”²⁶

Aun así se han realizado investigaciones en las que se observó que en las sociedades antiguas no existía ni se planeaba un proceso formal de enseñanza para el trabajo, de este modo todo era transmitido de manera directa: los que más sabían brindaban sus conocimientos a los jóvenes inexpertos para que pudieran desarrollar un oficio y con el tiempo tomar con responsabilidad su trabajo.

El surgimiento de la capacitación a distancia data en el año de 1923 tiempo en el que se realizaron misiones culturales en México, en donde se comenzó a distribuir material educativo auto-instruccional que se conjuntaba con el traslado de educadores a los lugares a donde vivían los estudiantes (*se atendía a todos los profesores rurales en su propia comunidad*) este modelo se formalizó en el año de 1945 creándose así el Instituto Federal de Capacitación del Magisterio, en donde se implementó un plan de capacitación mixto, esto es, se combinaban los apoyos a distancia (*radio y correo*) con las consultas individuales y de manera presencial, dicha capacitación se podía brindar de las siguientes formas: cursos por correspondencia, cursos orales complementarios, estudio individual, centros locales de estudio y consulta y clases grupales, hasta el año de 1971, año en el que perdieron fuerza (*sin embargo no han desaparecido del todo, en la actualidad un gran número de empresas continúan brindando cursos por correspondencia*).

²⁶ MORENO Castañeda, Manuel (2006) *Una historia de la educación a distancia en México*. Documento de trabajo para el curso “Teoría y práctica de la Educación a Distancia”. Sistema de universidad Virtual, Universidad de Guadalajara. Pág. 1



En México fue muy difícil la entrada de la industrialización y del desarrollo tecnológico, proceso sumamente lento. La esclavitud y la explotación del trabajador estuvieron latentes por muchos años, así como el sistema de aprendices padre-hijo, sin embargo con la entrada del progreso industrial estos sistemas dejaron de satisfacer los requerimientos de recursos humanos para los nuevos procesos productivos más complejos.

En los primeros años de nuestro país se le daba total prioridad a los aspectos técnicos, hacia “cómo producir” dejando relegados los recursos humanos y olvidando por completo los derechos y garantías del trabajador, “*Durante el Porfiriato (de 1876 a 1911), la tierra era casi la única fuente de riqueza en México y estaba concentrada en las manos de un pequeño sector de la sociedad, lo que provocaba la explotación desmedida de los trabajadores del campo.*

*Las jornadas laborales eran de por lo menos 14 horas diarias y los salarios muy bajos; hombres, mujeres y niños eran sometidos a condiciones infrahumanas*²⁷, razón principal por la que Francisco I. Madero decretara el 18 de diciembre de 1911 la creación del Departamento del Trabajo, y que en el año de 1915 Venustiano Carranza ordenó la elaboración de un proyecto de ley sobre el contrato laboral por parte del Departamento del Trabajo el cuál en ese mismo año se incorporó a la Secretaría de Gobernación, posterior a esto en el año de 1917 se promulgó la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la cual en su artículo 123 indica los derechos de los trabajadores.

Para el año de 1927 surge la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA) la cual promulga el 27 de agosto de 1931 la primera Ley Federal del Trabajo, la cual a lo largo de los años ha tenido varias reformas para mejorar las condiciones de vida del trabajador no sólo personales sino profesionalmente hablando ejemplo de esto es el artículo 153-A, hasta el 153-X, del capítulo III-bis, de la Ley Federal del Trabajo, refiriéndose en uno de sus puntos esenciales a la obligación que tiene el patrón de proporcionar capacitación y adiestramiento, así como el derecho de los trabajadores a recibirlos. Dos aspectos importantes se encuentran plasmados en dichos artículos:

“Artículo 153-A: Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, de tal manera que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-F: La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de la nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y

*V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.*²⁸

Ahora en cuanto a capacitación a distancia en México se refiere podemos resaltar que el modelo a distancia se ha utilizado más en aspectos educativos que en empresariales, de donde se tiene un breve recorrido histórico el cual se enunciará a continuación:

²⁷ <http://www.stps.gob.mx/quienessomos/historia.htm>

²⁸ Ley federal del trabajo (2005) Ediciones Barocio pág.27-29



Después de la creación del magisterio en 1947, en el año de 1968 se fundan los Centros de educación Básica de Adultos (CEBA):

- 1971 aparece la telesecundaria que utiliza la televisión como apoyo a la acción de los centros. En este mismo año surge el Centro para el Estudio de Medios y Procedimientos Avanzados de la Educación (CEMPAE) dado de baja en 1983.
- 1972 La UNAM comienza su Sistema de Universidad Abierta (SUA)
- 1973 Se brinda un modelo de preparatoria abierta.
- 1974 El Instituto Politécnico Nacional inicia su sistema Abierto de Enseñanza (SAE).
- 1976 El Colegio de Bachilleres abre sus puertas al sistema abierto.
- 1991 Se establece la Comisión Interinstitucional e Interdisciplinaria de Educación Abierta y a Distancia con la finalidad de coordinar los diversos sistemas y facilitar su interrelación y el planeamiento en conjunto.

Desde los años posteriores a los ochentas en México se comenzó a trabajar bajo esta línea no presencial como un apoyo a los trabajadores, es decir las empresas contrataban consultoras para que les proveyeran cursos que ayudaran al trabajador a mejorar habilidades por cuenta propia, los cuales podía llevarse a casa y terminarlos cuando él lo deseara, lo cual dudosamente era efectuado, estos cursos sólo son adquiridos por gusto propio, es decir en modalidad abierta, sin un tiempo límite, lo cual a largo plazo ha traído innumerables pérdidas a las empresas ya que el empleado al no obtener algún otro beneficio que no sea el conocimiento, en el mayor de los casos abandona su formación, al estos tener la característica de ser muy generales, por lo que en poco tiempo el adulto no siente identificación con su vida cotidiana y deserta.

Es entonces que surge la preocupación por brindar e instaurar una capacitación que proporcione un verdadero desarrollo en las empresas mexicanas, si bien en materia de formación también en desarrollo humano²⁹, considerando que actualmente las empresas giran en torno a la globalización y el avance tecnológico, llegando esto a imponer el "trabajo eficiente", a fin de tener cómo y con qué competir en el mercado, tomando en cuenta que las ventajas y competencias más significativas del mercado ahora son el bagaje de conocimientos, destrezas, habilidades y capacidades que posea la fuerza de trabajo.

De este modo las empresas se han puesto a examinar la calidad de la capacitación la cual ahora debe apoyar y hacer frente a necesidades actuales y futuras mejorando su capital humano, el cual, debe ser motivado para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos en la producción.

Resultando así importante aclarar que ya no sólo basta con equipos y tecnología de punta, sino también es necesario una nueva gestión, organización y capacitación para las empresas y su personal productivo, a los cuales ahora también tendrá que inculcárseles el uso racional y eficiente de los recursos disponibles en las empresas, generando de este modo un respeto al medio ambiente, además de capacidades que los lleven a la innovación, a la creatividad y al final a un superación personal y laboral.

²⁹ "un desarrollo que no solamente genera crecimiento económico sino que distribuye sus beneficios equitativamente; que regenera el ambiente en lugar de destruirlo; que potencia a las personas en lugar de marginarlas. El Desarrollo Humano otorga prioridad a los pobres, ampliando sus opciones y oportunidades y crea condiciones para su participación en las decisiones que les afectan. Es un desarrollo en pro del pobre, en pro de la naturaleza, en pro del trabajo, de las mujeres y de los niños (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 1997)"



Actualmente en México se realizan esfuerzos (*si bien no los suficientes*) por superar el problema del bajo nivel de estudios de la población en las empresas, algunas mejoras han sido en la aplicación de planes y programas de capacitación laboral ya que se han tenido que modificar y ser mas contextualizados a la forma de vida del trabajador, de otra forma resultaría un gasto inútil para las empresas ya que los bajos niveles de escolaridad complican y demoran en muchas ocasiones el aprendizaje de un operario en una nueva técnica.

Pero no sólo el nivel de estudios influye en el aprendizaje también el entorno que lo rodea, la ideología que trae en mente acerca de su formación, entre otras cuestiones, por lo que es importante conocer ¿cómo aprenden los adultos en diferentes entornos sociales? Así como las principales dificultades que se les presentan a la hora de capacitarse en el siglo de las nuevas tecnologías.

1.4 El Aprendizaje en los adultos

El aprendizaje en el adulto es un tema imprescindible si hablamos de capacitación a distancia ya que al conocer este mecanismo, se podrá partir entonces, con elementos que nos permitan brindar una adecuada orientación y adecuación de los conocimientos a impartir lo cual conlleve en la mayoría de los casos a dar resultados satisfactorios en materia del aprendizaje adulto.

Por tal motivo es importante conocer primeramente ¿qué es la educación de adultos? definición que se apoya a la expuesta en la Quinta Conferencia Internacional Sobre Educación de Adultos la cual se entiende como *“el conjunto de procesos de aprendizaje, formal o no, gracias a la cual las personas cuyo entorno social considera adultos desarrollan sus capacidades, enriquecen sus conocimientos y mejoran sus competencias técnicas o profesionales o las reorientan a fin de atender sus propias necesidades y las de la sociedad”*³⁰.

De esto modo se entiende que estos procesos tienen como fin desarrollar una autonomía con responsabilidad que usará en su aprendizaje, el adulto; así como también propone crear en el adulto, mayor seguridad para enfrentar las continuas y rápidas transformaciones del mundo actual, desde su ámbito económico y cultural hasta el social y que éste mismo continúe de manera consciente tolerante y creativa participando para lograr una mejor y más preparada sociedad.

Por lo mencionado anteriormente es importante que se comprendan y conozcan las características del adulto al aprender de manera no presencial, así como conocer las diferencias que existen entre adultos provincianos y ciudadanos, los miedos que los rodean al momento de retomar el ámbito formativo y cómo afecta a estos el entorno para lograr su objetivo final: desarrollar nuevas habilidades o conocimientos, ya que estos elementos nos ayudarán en la elaboración y contextualización de cursos de modalidad a distancia, modalidad que se ha caracterizado por su bajo costo y que cada vez más empresas y escuelas comienzan a brindar a su personal al resultar esta más rentable que la presencial, factor principal para comenzar a preocuparse y aprender cómo es realmente el proceso de aprendizaje en las personas adultas de diversos niveles económicos y escolares, todas estas características se irán detallando en los párrafos siguientes.

³⁰ Citado en LUGO, María Teresa, SCHULMAN Daniel. (1999) *“Capacitación a distancia: acercar la lejanía herramientas para el desarrollo de programas a distancia”* Edit. Magisterio del Río de la Plata. Colección Hacer y Pensar en la escuela. Buenos Aires, Argentina. Pág. 75



1.4.1 El adulto y su proceso de aprendizaje

El ser humano siempre está en constante aprendizaje, cuando se es un niño el cuerpo se mantiene receptivo a todo, colores, olores, sabores, texturas, siguiendo esta línea, ingresamos al sistema escolarizado o en dado caso se continúa aprendiendo con algún experto en la materia (*agricultura, ganado, pesca, enseñanzas más comunes en zonas rurales*), el cual no sólo traerá vivencias del día sino también desarrollará habilidades y aptitudes que ayudarán a que se tenga una mejor calidad de vida en la adultez.

Por lo anterior la mayoría de los adultos o jóvenes en cuanto concluyen su formación sea el grado de estudios que sea, lo primero que hacen es buscar un trabajo, en el cual por lo regular tiende a capacitárseles ya sea operativamente o de manera gerencial, acción que los convierte nuevamente en alumnos, proceso que habían creído haber concluido o en dado caso abandonado.

Creándose así, una nueva etapa de aprendizaje, en donde ahora su capacidad se encuentra determinada por diferentes factores como son el tiempo disponible, la motivación, sus limitaciones de aprendizaje, entre otras. El adulto ahora tendrá que considerar hacer plena conciencia en cuanto a la forma de administrar su tiempo para dicho proceso.

Por lo tanto al desarrollar cursos es necesario estar consciente de estos inconvenientes y crear un espacio en donde el individuo crea que la capacitación es realmente útil para su trabajo cotidiano esto es, si el adulto descubre que la capacitación que está recibiendo es contextualizada a sus necesidades y se le informa el por qué y el para qué de la capacitación se encontrará en mejores condiciones para su aprendizaje.

En este sentido podemos decir que una persona que ya ha ingresado al ambiente laboral tendrá necesidades prácticas y funcionales de aprendizaje, los cuales en su enseñanza le ayuden a mejorar sus habilidades, conocer cómo es la empresa o el lugar de trabajo en donde ha comenzado a laborar, cómo debe realizar su nueva labor, ascender de puesto y en dado caso realizar sus tareas de mejor manera y eficientemente.

Por lo que entonces la capacitación debe cumplir con principios de aplicabilidad y transferencia del contenido en las situaciones cotidianas, esto es que lo dado teóricamente pueda realmente aplicarse en la práctica.

De este modo se entiende que una propuesta de capacitación debe considerar tres elementos al momento de realizarla:

- a) Motivación: será la que generará el compromiso con el aprendizaje.
- b) La participación: es importante que exista esta durante el proceso de aprendizaje, esto es ser protagonista de su aprendizaje.
- c) La experiencia: se debe considerar la experiencia con la que cuenta la persona, ser escuchado, tolerar desacuerdos, cuestionamientos, dudas, aportaciones.

Es importante recordar que *“los adultos nunca comienzan de <<cero>> una situación de aprendizaje, tampoco lo niños, pero en el adulto existe una clara necesidad de aplicabilidad de los conocimientos, que está estrechamente ligada a su motivación por aprender, favorecer la integración de la estructura de contenidos por abordar, con las tareas concretas que desempeña*



el grupo de estudiantes; es por un lado hacer presente al destinatario y su situación³¹”.

Este factor es de primordial consideración al iniciar el diseño de un dispositivo de formación, independientemente de la modalidad que tome, el no considerar estas pocas pero complejas situaciones y comenzar a dejárselas al tutor han ocasionado que éste trate de “*sortear el error de no construir una capacitación a medida de la organización y de los estudiantes, problema que demanda un sobre esfuerzo del tutor que tiene que desplazar su rol de animador de debates a corrector de una propuesta desajustada a las necesidades.*”³²”

Para poder comprender el proceso de aprendizaje de los adultos y cómo lograr la motivación de estos mismos hacia nuevas expectativas de trabajo, es muy importante tomar en cuenta, lo siguiente:

- ✓ Los adultos se motivan cuando descubren necesidades que se pueden llegar a satisfacer mediante el aprendizaje.
- ✓ La orientación del curso debe estar hacia situaciones reales.
- ✓ La metodología más importante es el análisis de su propia experiencia.
- ✓ Se tiene que tener presente que las diferencias individuales conforme aumenta la edad se incrementan, es decir cada individuo tiene un estilo de aprendizaje, de hábitos de trabajo y disponibilidad horaria.
- ✓ Se debe hacer lo posible por romper la ideología de que sólo se estudia en una etapa determinada de nuestra vida.
- ✓ Tiempo: la experiencia que tiene una persona desempeñando esa función, podría generar mejoras en los procesos, por todo el conocimiento que él posee.
- ✓ Lugar: es importante saber si ha trabajado en empresas pequeñas o grandes ya que esto brinda diferentes panoramas y responsabilidades.
- ✓ Variedad: esto es toda su trayectoria laboral y la duración en cada trabajo, así como las diferentes tareas que realizó.
- ✓ Pertinencia: cuanto domina la tarea encomendada.
- ✓ Época: en que momento desarrolló esta actividad.
- ✓ Memoria: cuánto recuerda de la actividad realizada.

Contemplado todo esto, es necesario también que se le ofrezca al adulto un espacio para reflexionar su experiencia y el aprendizaje que adquirirá, de esta manera el capacitador podrá obtener en la experiencia un punto de apoyo en el cual basarse para construir el aprendizaje.

1.4.2 Misma etapa, distintas necesidades

Anteriormente se ha analizado el proceso de aprendizaje y los motivantes que llevan a las personas adultas a reencontrarse con la enseñanza y los aprendizajes, sin embargo existen ciertos inconvenientes en estas personas que dificultan el proceso de enseñanza-aprendizaje y que como formadores se deben tomar en cuenta para su previo análisis al momento de realizar un plan de capacitación ya sea en modalidad presencial o a distancia.

1.4.2.1 Los miedos al ordenador

³¹ LUGO, María Teresa, SCHULMAN Daniel. (1999) “*Capacitación a distancia: acercar la lejanía herramientas para el desarrollo de programas a distancia*” Edit. Magisterio del Río de la Plata. Colección Hacer y Pensar en la escuela. Buenos Aires, Argentina. Pág. 80

³² *Ibidem*. Pág. 80



Unos de los principales problemas que se han encontrado en el uso de las nuevas tecnologías para el aprendizaje de habilidades, conocimientos o para mejorar la realización de procesos en menor tiempo y con mejor presentación, es el miedo que se les tiene por parte de los participantes, por desconocer el funcionamiento de un ordenador, al no encontrar el modo de incorporar la informática en sus vidas, los principales temores se enuncian a continuación:

- ✓ Sienten temor de aceptar su desconocimiento informático, por lo cual se ponen nerviosos y prefieren evadir el problema, dejando así de lado la capacitación, lo cual los hace sentirse frustrados.
- ✓ Les aterra acercarse a ella y apretar la tecla equivocada que conlleve a eliminar la información del disco duro.
- ✓ Son personas que no creen en el método del ensayo y error como manera de aprender; desconfían por completo que esa sea una forma de aprender a utilizar la máquina.
- ✓ No quieren acercarse porque sus primeras experiencias con el ordenador no fueron del todo positivas.
- ✓ Las personas adultas son poco propensas a leer instructivos o a solicitar ayudas de los programas, lo consideran una pérdida de tiempo al no comprender cómo resolver el problema por estar tan desactualizados en el tema.
- ✓ Se olvidan de seguir las recomendaciones para organizar la computadora o guardar cambios o avances cada determinado tiempo lo cual crea cierta repulsión hacia el ordenador al resulta extenso y complejo.
- ✓ Por las condiciones sociales en las que vive jamás ha tenido contacto con este objeto lo cual le genera total desinterés por el miedo a dejarlo inservible o por no creerlo necesario para la vida diaria.

Por lo anterior se deben tomar en cuenta estas percepciones que tienen algunos adultos respecto al aprendizaje a través de las nuevas tecnologías y del ordenador al elaborar un proyecto de capacitación a distancia, esto con la finalidad de encontrar motivantes que los lleven a acercarse a un curso bajo esta modalidad y a que lo concluyan con el mejor aprendizaje posible, ya que si se deja de lado por muy explícito que se encuentre nuestro curso carecerá de sentido e interés para el aprendizaje de los adultos.

Para estas problemáticas se recomienda lo siguiente: entre mas interactivo sea un curso más posibilidades existen de que logre tener éxito *“un multimedia será tanto más útil en cuanto permita al usuario una libertad de acceso, desde cualquier punto, hasta aquella información que desea conseguir, dentro de un sistema integrado por los tres subsistemas expresivos: imagen, sonido y escritura; tratando de que esta <<audio-escrito-video>> no sea una composición triple, sino una unidad coherente, un nuevo mundo significante.”*³³

Por otro lado las características de los adultos conforme a su modo de vida son referencias que deben ser consultadas, al ser esto un indicador del modo de actuar de los adultos ante un aprendizaje, así cómo le servirán de apoyo al facilitador en el momento de realizar las estrategias de aprendizaje, esto es se deben tener muy presentes las diferencias que existen entre un adulto de ciudad y un adulto de campo, al estos tener diferentes costumbres y hábitos de vida, así como creencias que en ocasiones obstruirán su acceso a la información.

³³ PAVÓN Rabasco Francisco (coordinadores) (2000). *“Nuevas tecnologías aplicadas a las didácticas especiales. Capítulo 9 Nuevas tecnologías aplicadas en el aprendizaje adulto.”* Ediciones Pirámide, Madrid España, p. 226.



1.4.2.2 El adulto de provincia

Al ser poblaciones pequeñas es difícil que se mantengan en el anonimato. Situación que en muchas ocasiones frustra el aprendizaje al tener ideas arraigadas acerca de éste como:

“Desde que estudia fulanita ha cambiado mucho parece que se le metió el demonio, dice cosas muy raras y extrañas acerca de la religión, se va a condenar, mejor yo ya no le hablo..Esta es la vida que Dios nos dio y así tenemos que vivir...Las mujeres no deben estudiar, ellas deben estar en la casa...Los estudios en el campo no sirven, lo que se necesitan son manos y ganas de trabajar... comentarios que se anteponen al objetivo idealizado.

✓ Los adultos de ámbitos rurales se caracterizan por ser extremadamente devotos de su religión, costumbre difícil de erradicar y no en el sentido de atacarla sino con el objetivo de lograr que ellos tengan un criterio propio de lo bueno y malo de la vida, situación un tanto compleja pero que debe ser tomada en cuenta por el facilitador, es decir el punto no es sacarlos del medio sino ir a hacia él.

✓ Tienen gran memoria auditiva y visual.

✓ En las zonas rurales es difícil encontrar lugares de comunicación, siendo las cantinas o los mercados y en ocasiones algún café pequeño, lugares propicios para dicho cometido.

✓ En ocasiones se rehúsan a ser evaluadas por miedo al ridículo o por miedo a no lograr alcanzar el aprendizaje.

✓ Los temas que les interesan suelen ser relacionados con el campo, animales, naturaleza.

✓ Es importante comenzar por valorar lo que ellos tienen y no lo que no tienen.

✓ Aunque es cierto que faltan muchos servicios culturales, las mismas personas podrían comenzar a difundirlos.

✓ La cultura que ellos tienen es de corte historiográfico, sus relatos, sus experiencias, su historia oral, artesanía; lo cual debe ser valorado pues su nivel de cultura de la vida es alto.

✓ La gente de provincia nunca se jubila, por lo que dedica por completo su vida al campo y la relaciona con él.

Éstas y más consideraciones específicas del lugar, se han de tener en cuenta al momento de querer introducir nuevas tecnologías en el ámbito rural.

1.4.2.3 El adulto de ciudad

Las características de estas personas son más predecibles pero no por eso menos importante, por lo cual se enuncian a continuación:

✓ Por lo regular trabaja a más de media hora de distancia del hogar, jornadas que van desde 24 horas hasta la mínima que es de 8 horas.

✓ Actualmente en la mayoría de los trabajos sólo se descansa un día a la semana siendo este el domingo o en dado caso cualquier día de la semana.

✓ Viven en continuo estrés.

✓ Los trayectos de ida y regreso del trabajo pueden ser desde treinta minutos hasta dos o tres horas.

✓ Tiende a desesperarse con facilidad.

✓ Vive rodeado de medios de comunicación y tecnología, siendo imprescindible la televisión, la radio y el teléfono.



- ✓ Su vida es muy acelerada y sedentaria.
- ✓ Al igual que en algunas zonas rurales consideran que es mejor tener dinero que una profesión, es decir, hay poblaciones en las que la gente cuenta con solvencia económica y sólo sabe leer y escribir, un ejemplo de esto son los comerciantes, consideran que si la educación no les da dinero entonces no sirve, por lo que se cierran a cualquier tipo de aprendizaje que no reditué dinero.
- ✓ Algunos adultos se encuentran ávidos de conocer pero al ser analfabetas informáticos, se decepcionan y desertan.

1.4.3 El aprendizaje en la modalidad a distancia

Como se ha observado con anterioridad el aprendizaje, es un reto un tanto complejo de lograr, al tener diferentes factores en contra, sin embargo constantemente se buscan nuevas metodologías y estrategias para cumplir con el cometido: que las personas adquieran nuevos conocimientos mismos que les llevarán a mejorar su calidad de vida en todos los aspectos, este cometido es buscado tanto por la modalidad presencial como por la a distancia, para la cual es indispensable realizar una serie de acciones que nos lleven a organizar el material que se va a enseñar de manera que parta de la relevancia lógica en cuanto a la presentación del contenido considerando su estructura interna y coherencia, presentando ideas claras y cortas, así como la jerarquización de los conceptos y sus relaciones; sobre si se trabaja con distintos recursos didácticos (*audiovisual, texto escrito, soft informáticos, etc.*), estas acciones deben estar tanto al momento de realizar y organizar el material como en el participante que va aprender.

Del mismo modo es importante analizar el tipo de importancia psicológica, es decir, exhortar al participante a vincular lo que esta aprendiendo con los conocimientos previos, para lo que es indispensable conocer su experiencia mucho antes de la etapa del diseño, esto es, en la exploración de las necesidades del participante.

Por último debemos revisar la significatividad social la cual se entiende como las competencias que demanda el mercado al alumno o empleado.

Una vez revisados estos tres aspectos habrá que revisar 4 condiciones fundamentales bajo las cuales el sujeto podrá obtener mejores resultados de aprendizaje, las cuales son:

- I. Disponer de estructuras cognitivas definidas que le permitan incorporar el nuevo contenido.
- II. Actitud positiva y abierta hacia el nuevo conocimiento.
- III. Reconocer que comienza a tener desactualización en su puesto de trabajo.
- IV. Brindarse la oportunidad de tener ayuda pedagógica que lo apoye a lograr una integración de su conocimiento de manera significativa.

Con lo mencionado anteriormente no se desea caer en una verdad absoluta y cerrada a



variaciones, pues se sabe que los seres humanos aprenden de forma particular, para lo cual sin ámbito de generalizar se citan tres posibles enfoques (*manera de encarar la tarea basándose en las necesidades del alumno y el entorno en donde se desarrollan*) y estilos (*uso de preferencias lógicas que le ayudan a relacionarse con el conocimiento*) que se han observado como más utilizados por los adultos en momento de encarar el aprendizaje:

I. **Enfoque profundo:**

Bajo este enfoque el participante se inmiscuye en su aprendizaje y comprensión, por lo que necesita interactuar constantemente con el contenido, creando fuertes lazos entre sus conocimientos previos y los nuevos, llevado de este modo los conceptos a su vida diaria, también bajo esta línea es capaz de relacionar datos con conclusiones y realizar exámenes de la lógica del argumento.

II. **Enfoque superficial:**

Aquí no se tiene la intención de adquirir conocimiento sino sólo de cumplir con un trámite, por lo que memorizan los contenidos necesarios para aprobar pruebas y exámenes, se realiza la tarea como imposición externa, así como no existe la reflexión ni la integración de elementos que ayuden a mejorar el aprendizaje.

III. **Enfoque estratégico:**

Se busca obtener las calificaciones más altas, por lo que se hace uso de exámenes previos para predecir preguntas, sólo se informa de pistas que le ayuden a lograr su cometido académico, organiza el tiempo y distribuye esfuerzos para obtener mejores resultados, esto es se abastece de materiales y condiciones de estudio adecuadas.

En cuanto a los estilos de aprendizaje se categorizan dos básicos: holístico y serial, entendiendo por el primero *“el que implica la perspectiva más amplia posible, el uso de la imagen visual y la experiencia personal y el segundo procede paso a paso, ordenando los argumentos con una mirada focalizada y aisladamente.*

Estilo Holístico	Estilo Serial
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Vincula experiencia personal. ❖ Requiere imágenes, analogías y anécdotas. ❖ Explicaciones basadas en su forma de vida, el medio que lo rodea y personalizadas. ❖ Diversidad de puntos de vista, impulsiva y global. ❖ Memorización pasiva subconsciente o incidental. ❖ Razonamiento espacial. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Interpreta crítica y prudentemente los datos y la información. ❖ Recurre muy poco a la imaginación visual o a la experiencia personal. ❖ Prioriza la lógica sobre la intuición. ❖ Apunta a la precisión. ❖ Procesos convergentes, reflexivos y articulados. ❖ Recurre a percepciones lingüísticas, simbólicas y semánticas. ❖ Memorización intencional, consciente. ❖ Razonamiento lógico, consecutivo o analógico.”³⁴

Cuadro 4. Estilos de aprendizaje.

Según Vigotsky se puede diferenciar entre el cultivo de habilidades(*es hacer uso de operaciones mentales a partir de algún recurso didáctico, las cuales se verán mejoradas conforme la herramienta sea utilizada*) y la internalización de las mismas (*la forma en que es representada*

³⁴ LUGO, María Teresa, SCHULMAN Daniel. (1999) *“Capacitación a distancia: acercar la lejanía herramientas para el desarrollo de programas a distancia”* Edit. Magisterio del Río de la Plata. Colección Hacer y Pensar en la escuela. Buenos Aires, Argentina. Pág. 85



simbólicamente al ser reconceptualizada y utilizada de manera cognitiva.), ambos sentidos deben estar presentes en la capacitación.

Para que se lleve a cabo la internalización los instrumentos mediadores que la sustentan resultan de gran importancia los cuales se definen en:

I. Mediación social:

Se forma de las relaciones que establecen el participante y el tutor.

II. Mediación instrumental:

En la forma en que sean utilizados, éste ampliará sus conocimientos y capacidades que le permitan operar en su contexto y en sus propias estructuras cognitivas.

III. Mediación simbólica:

Es la forma en la que el participante busca facilitarse la comprensión y apropiación de contenidos organizados en diferentes lenguajes construidos socialmente como son conversaciones, correos electrónicos, herramientas del curso, multimedia, etc.

Para concluir este capítulo es importante mencionar la relevancia que tiene el haber realizado un análisis histórico de la capacitación, en donde se pudo vislumbrar que 'esta desde hace mucho tiempo ha sido un factor principal para el mejoramiento de vida de los individuos, en el sentido de que al aprender nuevos conocimientos se genera un aumento de responsabilidades y de jerarquía laboral, creando un efecto domino en la empresa que se ve reflejado en la expansión y mayor competitividad en el mercado, de esta misma y de los empleados.

Por lo anterior la empresas en su afán de crecimiento rápido y estratégico han decidido buscar alternativas a la capacitación, en donde esta cumpla con tres criterios principales: bajo costo, rápida y optima aplicación al mayor número de trabajadores por sesión y que la capacitación se encuentre disponible en cualquier momento para los trabajadores, sin embargo las fuertes cargas de trabajo en recursos humanos ha propiciado la búsqueda de ayudantes externos especializados en esta área, es por esto que desde hace unos años han comenzado a surgir consultoras especializadas en asesorar a las empresas respecto a como atacar sus necesidades de capacitación, una de ellas será descrita en el siguiente capítulo.



CAPÍTULO 2

El proceso de capacitación a distancia desde EPISE (Enseñanza Programada e Ingeniería en Sistemas Educativos)

“...La Escuela debe modificar sus modelos tradicionales de enseñanza hacia un modelo orientado a desarrollar competencias y habilidades en alfabetización digital y trabajo colaborativo.”
Mónica Reynoso¹

En la actualidad es evidente el uso de las tecnologías de la información como grandes colaboradoras para la impartición de formación, tanto en el área educativa como en la laboral, al encontrarnos todos los días en constantes cambios, la capacitación y actualización de personal se vuelve imprescindible, por lo que surge la necesidad de mejorar y aminorar los procesos de seguimiento, generando con esto, la proliferación de un sinnúmero de tecnologías utilizadas para la creación de contenido formativo y para el desarrollo de plataformas que gestionan la impartición y el proceso de éste mismo vía internet, lo cual difícilmente puede controlar el área de recursos humanos por sí solo, razón principal por la que han incursionado en el mercado diversas consultoras especializadas en capacitación y ahora bajo la modalidad a distancia, proceso que se encuentra muy presente en esto días pero del cual se desconocen muchas facetas.

¹ Estudiante de posgrado en Educación y Nuevas Tecnologías en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).



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.

La capacitación a distancia es una opción más para mejorar procesos en las diferentes áreas de trabajo, así como una nueva alternativa para continuar con la formación lejos de un salón de clases y de modo distinto a cuando se fue niño ya que en aquel entonces si bien todo era aprendido no había un verdadero análisis del uso que se le daría a lo aprendido, entre muchas otras cuestiones que hacen diferir el antes y el ahora del aprendizaje, en las diferentes etapas del ser humano, como bien lo define Malcom Knowles en sus 6 principios andragógicos, sustentando las pautas que llevarán a una exitosa educación para adultos:

1. El que aprende necesita conocer: los adultos no están dispuestos a aprender si antes no comprenden la utilidad de lo instruido, por lo que al momento de obtener nuevos conocimientos, estos deberán responder a tres cuestionamientos:

- a) ¿Cómo se realizará el proceso?
- b) ¿Qué aprendizaje tendrá lugar?
- c) ¿Por qué es importante?

Una vez que hayan encontrado la respuesta a estas interrogantes, pasarán al siguiente principio.

2. Aprendizaje autodirigido: el adulto busca encontrar respuestas que lo hagan mejorar alguna habilidad o conocimiento para su mejor desempeño.

3. Experiencia previa: Influye en el aprendizaje promoviendo rangos de diferencias individuales, lo que da herramientas suficientes para la adquisición de conocimientos.

4. Disponibilidad para aprender: el adulto siente la necesidad por conocer por lo que en la medida en que se puedan anticipar sus inquietudes su aprendizaje será más efectivo. Sin embargo cuando esta atravesando por este proceso es importante incentivar como asesores dos factores esenciales en la formación:

- a) Dirección: Debes en cuando necesitara ayuda externa de gente ya especializada en los temas que él aún esta aprendiendo.
- b) Apoyo: va dirigido a los aspectos emocionales, como la confianza en el mismo.

5. Orientación hacia la solución de problemas: las personas adultas tienen gran predilección por el enfoque práctico, de la formación, es decir la solución de problemas, logrando a través de este aprender y asimilar más al sentirse en contextos reales.

6. Automotivación para aprender: este último principio supone que los adultos se motivan por aprender cuando este conocimiento ayuda a la solución de un problema concreto el cual estaba afectando el trabajo diario.²

² 6 Principios de Andragogía Malcom Knowles citado por DOMINGUEZ Vela, Andrés.(2003)“*El formador en la empresa*”. Editorial ESIC, España. Pág. 30-32



En este capítulo se brindará una breve explicación acerca de cómo es realizado en la actualidad un proceso de capacitación a distancia considerado éste, como una nueva herramienta formativa para la educación de adultos, así como los orígenes de una empresa especializada en soluciones de formación en recursos humanos y la manera en la que ésta, brinda respuestas acordes a las necesidades de capacitación de las empresas, que conforman diferentes ramos industriales, tanto en México como en otros países.

Con oficinas en Barcelona, Madrid, México y Buenos Aires, EPISE aporta respuestas globales a los retos de sus clientes, desde el diagnóstico de la situación de partida, el diseño e implantación de la solución más adecuada y la evaluación final para demostrar el valor aportado.

Se ha elegido el análisis de procesos de esta consultora por ser una de las precursoras en cuanto al uso de la modalidad a distancia, como medio de formación para los empleados, además de ser una de las más importantes consultoras en España y que a 10 años de fundarse en México ha logrado consolidarse como un proveedor altamente competitivo para las empresas más importantes de México como son:

Cliente:

COCA-COLA FEMSA al cual se le realizó un proyecto enfocado a la Certificación de formadores internos

Reto planteado:

Coca-Cola FEMSA dispone de personal perteneciente a diferentes áreas y departamentos de la organización, que aunque no son expertos en temas de capacitación, participan de forma puntual en acciones formativas presenciales.

Además la organización quiere que sus instructores internos dispongan de las competencias propuestas en el modelo de la organización CONOCER: saber diseñar, evaluar e impartir.

Coca-Cola necesitaba saber qué personas podían actuar como formadores de acuerdo con este modelo.

Solución propuesta:

El proceso de certificación de formadores debía realizarse en todas las plantas que la entidad tiene en el país (MÉXICO).

La solución formativa propuesta consistió en:

- Sesión presencial sobre diseño de acciones formativas y evaluación de acciones formativas· Inicio de la práctica de diseño
- Sesión presencial sobre impartición de acciones formativas
- Práctica de impartición· Finalización de la práctica de diseño
- Informe de cada participante con los datos de las dos prácticas realizadas, así como puntos fuertes y aspectos a mejorar.



Resultado obtenido:

- Han pasado por el proceso de certificación más de 500 personas.
- Coca-Cola FEMSA dispone de criterios que le permiten la homogeneización de la formación que imparten los diferentes capacitadores.
- Han mejorado las habilidades como impartidores.
- Se han cumplido los indicadores del modelo CONOCER para instructores internos.

Cliente:

SCOTIABANK INVERLAT, S.A.

Proyecto: Apoyo al comité de dirección en la implantación de un nuevo modelo comercial

Reto planteado:

La Entidad, en el marco de la implantación de un nuevo modelo de gestión comercial, se plantea la necesidad de estructurar un Programa de Coaching orientado a resultados con un criterio de implantación top-down desde la estructura directiva corporativa hasta la dirección de las sucursales.

Los objetivos del proyecto se ligaron a los de consecución de los objetivos comerciales.

Solución propuesta:

La solución propuesta para alinear a la red al nuevo modelo comercial y a la cultura correspondiente consistió en:

- Asesoría al equipo de Dirección General y al de RRHH.
- La formación del equipo directivo y direcciones regionales / territoriales en los fundamentos, herramientas y habilidades de Coaching orientado a resultados alineado con el nuevo Modelo comercial.
- Certificación de Directores de sucursal.
- Seguimiento y apoyo durante el proceso de implantación.

Resultado obtenido:

Homogeneización de la dirección por objetivos y de los instrumentos de seguimiento y control de resultados.

- Migración de un estilo de liderazgo hacia un modelo basado en actitudes y competencias de coach.
- Alineación de las políticas de RRHH con las de Negocio.
- Implantación con éxito del nuevo Modelo Comercial.
- Visión de negocio compartida pro la Red Comercial.



Otros clientes:

Sector financiero :

Banamex (México)
Banca Mifel (México)
Banca Privada d'Andorra
Banco Caixa Geral
Banco Central de Argentina
Banco de Crédito de Perú (Perú)
Banco de Galicia
Banco de México (México)
Banco del Bajío (México)
Banco del Ejército (México)
Bancomer (México)
Deutsche Bank
Grupo Santander
HSBC (México)
Invex Casa de Bolsa (México)
Inverlat (México) entre otros...

Sector farmacéutico:

AAI Pharma Development
Services
Akzonobel Coat
Ferrer
Farmacias del Ahorro
Integral
Laboratorios Almirall
Laboratorios Esteve
Lilly
Lonza
MDS Farma
MSD
Novartis Farma (México)
Pharma Mar
Sanofi Aventis
Schering-Plough
Roche

Sector Telecomunicaciones

Alcatel
Chloride España
Comisión Federal de
Telecomunicaciones (México)
Educaterra
Nextel (Argentina)
Prosodie
Serveis de Telecomunicacions d'Andorra
Siemens
Telefónica Internacional
Telefónica Móviles
Telefónica S.A.
Telefónica Wholesales

Sector gran consumo

Azucarera Ebro
Bimbo (México)
Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma
(México)
Coca-Cola FEMSA (México)
Comex (México)
Danone (México)
Gatorade (México)
Grupo IMSA (México)
Jugos del Valle (México)
Lala (México)
McCormick (México)
Nestlé
Nestlé Portugal
PPG Industries (México)
Rotoplas (México) entre otros...

Sector energético

Comisión Federal de Electricidad CFE
(México)
Edenor (Argentina)
Endesa
Equipos Nucleares (ENSA)
Gas Natural
Iberdrola
Unión FENOSA

Sector automotriz

DaimlerChrysler
Grupo Antolín
Ford Motor Company (México)
Honda Logistics
Johnson Controls (Argentina)
Lease Plan
Mercedes España
PSA Peugeot Citroën Argentina
PSA Peugeot Citroën España
RECSA
Renault España
Seat

2.1 Misión

Aportar a nuestros clientes con alta calidad, soluciones formativas y estrategias de recursos humanos, orientados a mejorar el desarrollo de las personas y el rendimiento de las organizaciones.³

2.2 Visión

Tener una posición de liderazgo en el ámbito de la formación y desarrollo de recursos humanos, basada en la satisfacción de nuestros clientes, en la orientación a las personas, en la innovación de nuestras soluciones y en la rentabilidad del negocio.

Ser la mejor opción en soluciones formativas y estrategias de recursos humanos.⁴

³ Información: Folleto EPISE.

⁴ Ibídem.



2.3 Valores:

2.3.1 Orientación al cliente:

Trabajo en todo momento sabiendo que al cliente le sirve el resultado, tomándolo en cuenta para adecuarse lo más profesionalmente posible a satisfacer lo que necesita, tanto en calidad como en plazo y coste.

Mostrar actitud profesional de servicio y disponibilidad permanente hacia el cliente, ser amable y cercano en el trato con él.

2.3.2 Orientación al resultado:

Trabajar a diario con base a objetivos y no a tareas, para alcanzar resultados comprometidos, lográndolos de la manera más efectiva y rentable posible.

Ser responsable por aquello a lo que se ha hecho un compromiso, trabajar con conciencia de costes y economía de medios, constante mejora en los sistemas de trabajo y herramientas que afectan la labor cotidiana.

2.3.3 Compromiso:

Apropiarse de los objetivos que se trabajan en conjunto para obtener un mismo logro como equipo. Tener entusiasmo, actitud positiva, dedicación y actitud de servicio en equipo.⁵

2.4 Breve recuento Histórico

EPISE fue fundada en España en 1965 por José María Ventosa Rosich como una oficina técnica desarrolladora de cursos de autoinstrucción empresarial, especialmente para el sector financiero, enfocada a asesorar los pocos departamentos de formación que existían en la época, tanto de empresas nacionales como internacionales.

Posteriormente en el año de 1968 ésta consultora logra disponer de un número amplio de cursos generando así su primer catálogo, acción que conllevó al siguiente año la creación del Departamento de Formación a Distancia en donde se buscó la mejora y la evaluación de los resultados de los aprendizajes en términos objetivos y sustentables ante el cliente.

En el año de 1975 consigue ser reconocida por el Ministerio de Educación y autorizada para ser un centro privado de Formación a Distancia.

⁵ Ibídem.



Para 1986 EPISE desarrolla un Plan de profesionalización Bancaria el cual se brindó a más de 50 cajas rurales asociadas al Banco de Crédito Agrícola.

Dos años después la empresa se lleva la primicia al ser la creadora del primer curso con soporte magnético (disquete).

En 1997 se funda Training club EPISE, primer empresa dedicada exclusivamente a ofrecer productos y servicios para profesionales de la formación en español, en este mismo año se obtiene la certificación europea de calidad Q-for, adquirida a través de la satisfacción del cliente.

Al año siguiente México se incorpora a la lista de países distribuidores de ésta compañía.

2.5 EPISE en México

En el año de 1998 con motivo de la globalización de los mercados, comienza la expansión por Latinoamérica y el primer punto de llegada para acrecentar la cartera e clientes es México.

Al fallecimiento de Fundador en 1999 llega la sucesión por parte de su hijo Juan Pablo Ventosa Franqués, el cual al año siguiente solicita la creación de una base de datos en la que se coloquen todos los nombres de los participantes de los cursos, con la finalidad de llevar un mejor y más rápido control de la información.

En este mismo año EPISE México ya cuenta con 30 profesionales, los cuales van desde ingenieros, comunicólogos y pedagogos, de una cartera con 200 empresas clientes y 350 cursos en catálogo.

En el año 2000 se crea el campus virtual, por lo que se diseñan los primeros cursos por internet, se inicia la colección de libros denominada Formación y Desarrollo y se consigue ser una empresa certificadora de formadores. Se firma un convenio con el Instituto de Formación Bancaria (IFB) en Perú para comercializar cursos en ese país. Al cierre del año se funda skill center, con lo que se pretende dar respuesta a necesidades de capacitación de directivos y mandos intermedios.

En el 2001 se adquiere la plataforma de Gestión del Aprendizaje Docent, se obtiene la certificación de Thinking Dimensions sobre los seminarios de solución de problemas y toma de decisiones así como de Gestión de proyectos, a mediados de año se firma con la Asociación Bancaria de Colombia para comercializar los cursos en el país; se firma un acuerdo de colaboración con Accenture para desarrollar en conjunto soluciones integrales en modalidad e-learning.

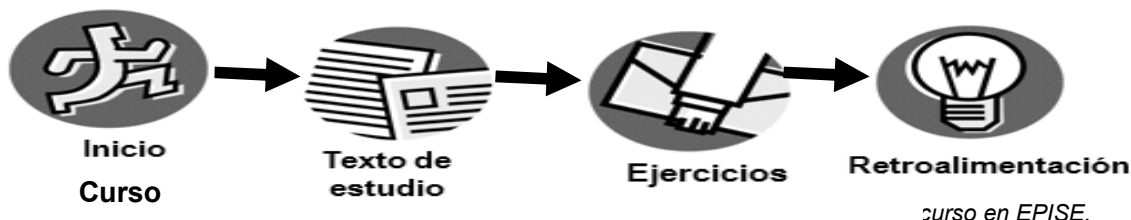
En el 2006 abre sucursal en Argentina y se convierte en aliado del ROI Institute en España y México.

En la actualidad EPISE cuenta con un equipo de 150 profesionales con oficinas en España, Argentina y México y trabajando en más de 10 ciudades a nivel mundial.



2.6 Metodología

La metodología didáctica empleada en el desarrollo de los contenidos de los cursos se caracteriza por lo siguiente:



Inicio del curso ó introducción: da una visión global del contenido del curso, generando que el participante comience a vincular sus conocimientos previos con los que está por conocer.

Texto de estudio: se tiene sumo cuidado en la elección y elaboración de ejemplos ilustrativos así como de la redacción de conceptos, por lo que sólo se agrega información que resulte más cercana a la experiencia, necesidad y práctica profesional del participante.

Ejercicios: A fin de lograr una experiencia y un aprendizaje agradable, fluido y eficaz, se busca que cada nuevo contenido sea sustentado en los conocimientos previamente desarrollados en el curso y ya asimilados por el participante, conocimientos que serán apoyados de actividades autoevaluativas para la facilitación y reflexión del aprendizaje adquirido.

Retroalimentación: al término de cada tema el participante realiza una autoevaluación de sus conocimientos, en la que si el participante contesta de forma correcta se le motiva a continuar aprendiendo y si el participante contesta de forma no afirmativa se le sugiere estudiar nuevamente temas específicos así como se le da la justificación de por qué su respuesta no es correcta.

2.6.1 Principios metodológicos

EPISE hace uso de 5 importantes principios metodológicos al momento de diseñar un curso e-learning, estos aspectos pedagógicos están presentes en cada capacitación brindada por esta empresa:

I. **Coherencia:**

El diseño de un curso e-learning debe ser coherente para facilitar el estudio. Para que el participante logre asimilar el contenido de manera eficiente, es necesario que tanto elementos como recurso lleven un cierto criterio de elaboración el cual sea constante, considerando los siguientes aspectos:

✓ **Estructura:** Con esto se refiere a llevar un orden de aparición de contenidos con base el avance del curso y de los módulos es decir utilizar una misma micro estructura (introducción, apartados, autoevaluación, etc.).



✓ **Contenido:** Debe seguirse una misma línea de tratamiento del participante, un nivel de dificultad parecido, un vocabulario acorde al nivel educativo del participante.

✓ **Recursos pedagógicos:** los distintos elementos (recuadros, iconos, enlaces, etc.) deben tener el mismo significado en todo el curso, alternarse y ser utilizados de forma adecuada.

✓ **Recursos gráficos:** colores, formatos, tamaños, etc. Deben ser acordes a la finalidad del curso.

II. Variedad/diversidad:

La forma en la que se presentan los contenidos de un curso debe ser variada, puesto que no todos los usuarios aprenden de la misma forma. Para adecuarse a los distintos estilos de aprendizaje, se realizan las siguientes acciones en los cursos:

✓ Se presenta la información a través de distintos medios: texto, ilustraciones, flash.

✓ Se hace uso de diferentes actividades según su objetivo y razón formativa.

✓ El texto informativo se refuerza con ejemplos, documentos, casos prácticos, herramientas de ayuda en el trabajo (*job-aids*), role playing, entre otras.

III. Interactividad:

Es necesario que se utilicen diversos recursos para que se logre el aprendizaje óptimo del participante, además de que el conocimiento pierda monotonía consiguiendo ser ameno y agradable a la vista, lo que favorece el interés por el estudio. Estas interacciones se logran a través de:

✓ Pantallas en donde se incluyan glosarios, iconos, botones, enlaces, gráficos, animaciones, documentos para complementar la información, desplegables, guardador de notas de resumen, informe de su avance, y constante contacto con el tutor ya sea vía telefónica o por correo electrónico.

IV. Utilidad:

Se busca que el participante logre encontrar el significado y la importancia debida del curso para que una vez concluido, el usuario pueda transportar los conocimientos aprendidos a su puesto de trabajo.

V. Modularidad:

El diseño de los cursos es elaborado de manera modular al ser justificada como la mejor forma para que el participante realice el curso y vaya percibiendo sus fortalezas y debilidades, aunque los cursos se recomiendan en cierto orden el participante es libre de elegir bajo que módulo debe iniciarlo.

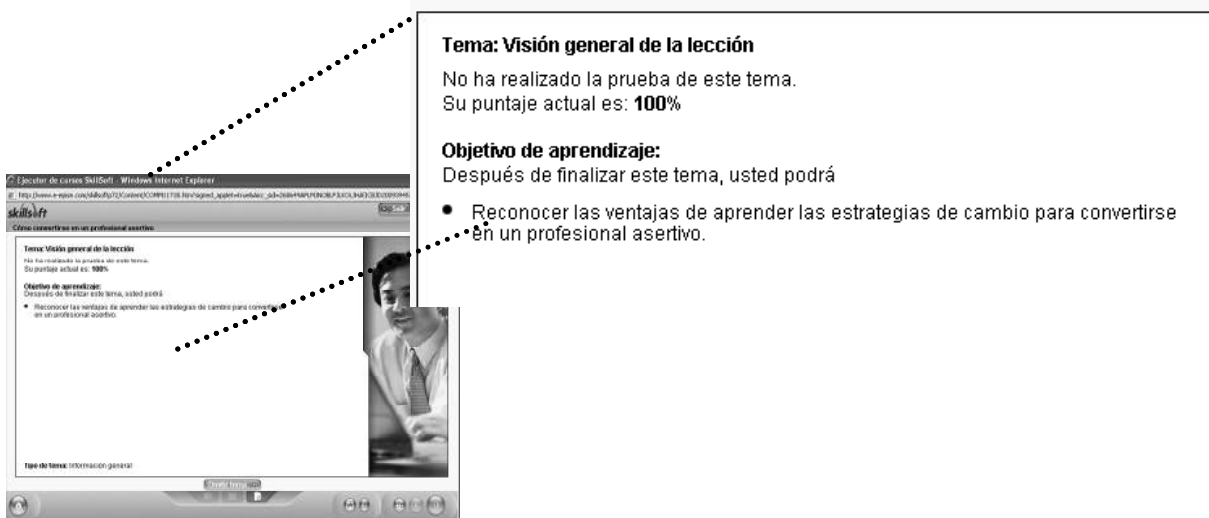


2.6.2 Características de los cursos e-learning

En un curso e-learning son primordiales los recursos visuales, interactivos, auditivos y la contextualización del vocabulario a las necesidades del participante ya que al ser un curso no presencial, se necesitan de herramientas que interactúen con el participante y que de cierto modo lo acompañen a finalizar la adquisición de un nuevo aprendizaje.

Primeramente se explicará la estructura bajo la cual se organiza un curso en EPISE:

1.- Apartado de introducción: en donde se brinda una breve explicación del módulo, los objetivos que se pretenden alcanzar y una imagen alusiva al contenido.



Tema: Visión general de la lección
No ha realizado la prueba de este tema.
Su puntaje actual es: **100%**

Objetivo de aprendizaje:
Después de finalizar este tema, usted podrá

- Reconocer las ventajas de aprender las estrategias de cambio para convertirse en un profesional asertivo.

2.- Los módulos son divididos en 3 ó 4 apartados de contenido.

Adopte un estilo profesional asertivo		Menú Curso		
		Puntuación de curso actual: 100%		
Para continuar en un ubicación marcada, seleccione el botón Volver al marcador. Para comenzar un tema o prueba, seleccione cualquier tema activo o vínculo de prueba.				
	Tipo	Estado	Puntuación actual	Realizar prueba curso
Visión general	Información general	<input type="radio"/>	N/A	
Cómo convertirse en un profesional asertivo			100%	Prueba
Visión general de la lección	Información general	<input checked="" type="radio"/>	100%	
Cómo determinar su estilo profesional	Instrucción	<input checked="" type="radio"/>	100%	
<input checked="" type="radio"/> Cómo conseguir un estilo asertivo	Instrucción	<input checked="" type="radio"/>	100%	
Cómo modificar su estilo profesional	Instrucción	<input checked="" type="radio"/>	100%	
Prueba posterior a la lección	Prueba	<input checked="" type="radio"/>		
Estrategias de escucha activa			100%	Prueba
Visión general de la lección	Información general	<input checked="" type="radio"/>	100%	
Cómo convertirse en un oyente activo	Instrucción	<input checked="" type="radio"/>	100%	
Cómo convertirse en un oyente eficiente	Instrucción	<input checked="" type="radio"/>	100%	
<input checked="" type="radio"/> Tipos de preguntas productivas	Instrucción con RolePlay	<input checked="" type="radio"/>	100%	
Prueba posterior a la lección	Prueba	<input checked="" type="radio"/>		
Estrategias de feedback constructivo			100%	Prueba
Visión general de la lección	Información general	<input checked="" type="radio"/>	100%	



3.- Al final de cada módulo se localiza un apartado de autoevaluación (*como se observa en las imágenes de abajo*), este sirve para que el participante pueda comprobar si ha asimilado el contenido del módulo, la autoevaluación dependerá de la temática y se clasificará como a continuación se enuncia:

a) Una batería de 3 ó 4 actividades (una por cada apartado de contenido) mismas que serán corregidas de manera automática y de las cuales se dará retroalimentación que servirá para que el participante recapitule el tema o continúe con su aprendizaje.

b) Un role play: se presenta una situación que se debe solucionar con las herramientas aportadas por el curso, en éste el participante debe elegir la mejor reacción en cada caso, cada una de sus elecciones conllevarán a una posible solución o a empeorar el problema.

Por último la autoevaluación trae consigo una conclusión en la que se destacan todas las ideas principales del módulo así como del apartado de contenido, al momento de que responde siempre se le da al participante una retroalimentación ya sea que haya contestado incorrectamente como se muestra en las pantallas de abajo (lado derecho) o correctamente (lado izquierdo).

skills ft Salir Ayuda

Adopte un estilo profesional asertivo Visión general del curso

¿La afirmación siguiente es verdadera o falsa?

La gente pensará que soy débil, e incluso poco profesional, si no actúo de forma agresiva.

Verdadera Falsa

Verdadera Falsa

De hecho, si actúa con asertividad, los demás le verán como un profesional fuerte y eficiente. De esta forma, podrá ganarse su respeto y apoyo. No es necesario que sea agresivo.

Correcto. No es necesario que sea agresivo. Actúe con asertividad para que los demás le vean como un profesional fuerte y eficiente. Si tiene seguridad, se ganará el respeto y el apoyo de sus compañeros.



2.6.2.1 Arquitecturas instruccionales de Aprendizaje

En los cursos e-learning es conocido que el diseño gráfico, los contenidos y las estrategias pedagógicas que se han desarrollado para la aplicación de los cursos, deben ir estrechamente ligados así como contener el proceso de aprendizaje específico para la obtención del objetivo en el participante, por lo que Ruth C. Clark ha resumido los procesos de aprendizaje en cuatro estructuras instruccionales atendiendo al comportamiento de cuatro parámetros fundamentales:

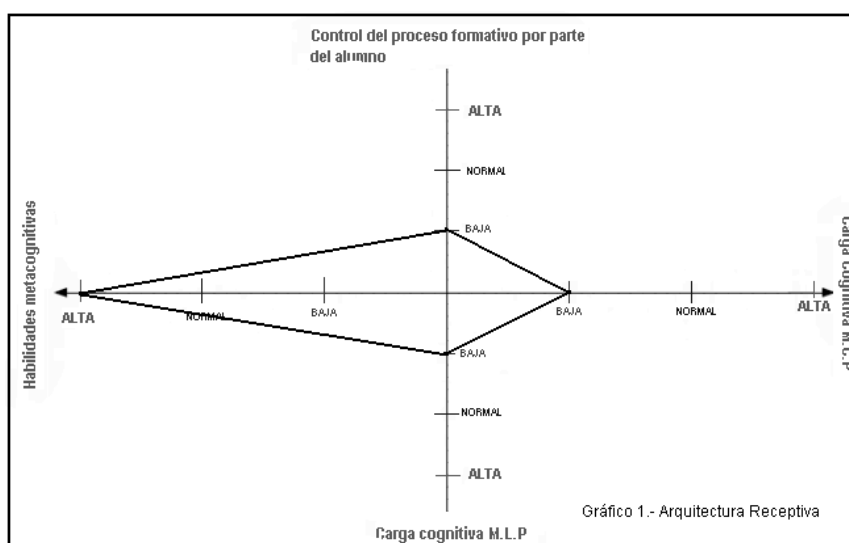
- el control del proceso formativo, que tiene el alumno,
- la carga cognitiva de la memoria a corto plazo (M.C.P),
- el comportamiento de la memoria a largo plazo (M.L.P) y
- las habilidades metacognitivas o capacidad de controlar su propio proceso de aprendizaje.

De acuerdo al comportamiento de estos parámetros Ruth establece cuatro arquitecturas instruccionales: receptiva, conductual, descubrimiento guiado y exploratoria.

1) Receptiva:

La información se expone de manera lineal, por lo que se genera escasa interactividad. La función principal de los elementos de diseño gráfico es ayudar a conducir al participante a lo largo del curso, sólo es utilizado en cursos en donde únicamente se desea presentar información⁶.

En esta arquitectura el control del proceso formativo por parte del participante es muy pequeño ya que el capacitador es el que decide lo que expone y cuando hacerlo, generando que la memoria a corto plazo (M.C.P) se sature rápidamente al ser mucha información en poco tiempo, por su parte la Memoria a largo plazo (M.L.P) al igual que la anterior tendrá escasa retención, por lo que una vez expuesto el tema el participante tendrá que estudiar con posterioridad los apuntes que haya rescatado de la sesión, aunado a que ésta arquitectura necesita que el participante posea altas capacidades metacognitivas para lograr su eficacia.



⁶ PARADELA González, Luis Felipe. "E-learning. La formación a distancia a través de las tecnologías de la información". <http://www.astic.es/sitecollectiondocuments/astic/documentos/boletic/boletic%2026/elearning3.pdf>. Pág. 7



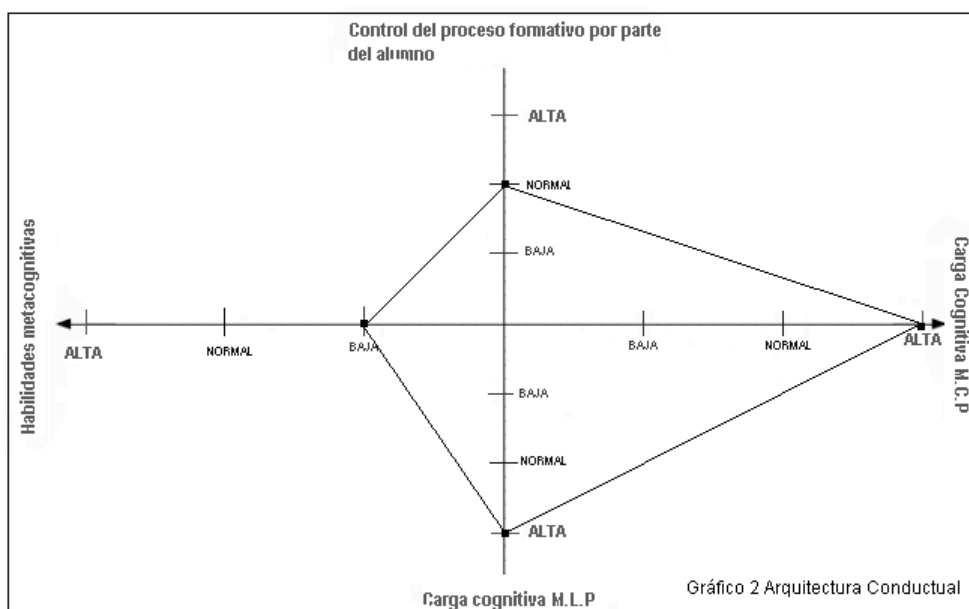
2) Conductual:

Bajo esta estructura se combinan fragmentos breves de información con ejercicios que ayudan a practicar y reforzar los nuevos conocimientos adquiridos.

Ésta estructura se ejemplifica con la enseñanza programada, funcionando de la siguiente manera: al participante se le suministra lo que se quiere enseñar totalmente desglosado en pasos.

“Por su parte el participante no tiene gran control del proceso de aprendizaje, ya que está limitado a lo programado; su M.C.P es utilizada con gran éxito al poder nivelar la carga cognitiva, lo que genera que su M.L.P tenga buen desempeño y sea fácil recordar lo que se ha aprendido, resultado de la libertad del participante de llevar su ritmo de aprendizaje. Por último la gran ventaja que tiene esta estructura es no requerir elevadas habilidades metacognitivas.

La eficacia de esta arquitectura instruccional (*la cual es la más utilizada en cursos e-learning*) dependerá de los elementos gráficos que permitan la navegación por el curso.⁷”



3) Descubrimiento guiado:

En esta estructura el aprendizaje es realizado a través de la practica en un entorno simulado que representa el entorno real, un ejemplo más claro es la formación bajo el “método del caso”, en donde se plantea un caso práctico y se ayuda al participante a resolverlo, además de que este mismo adquiere un rol activo, eligiendo su propio ritmo de estudio, pero de manera guiada⁸.

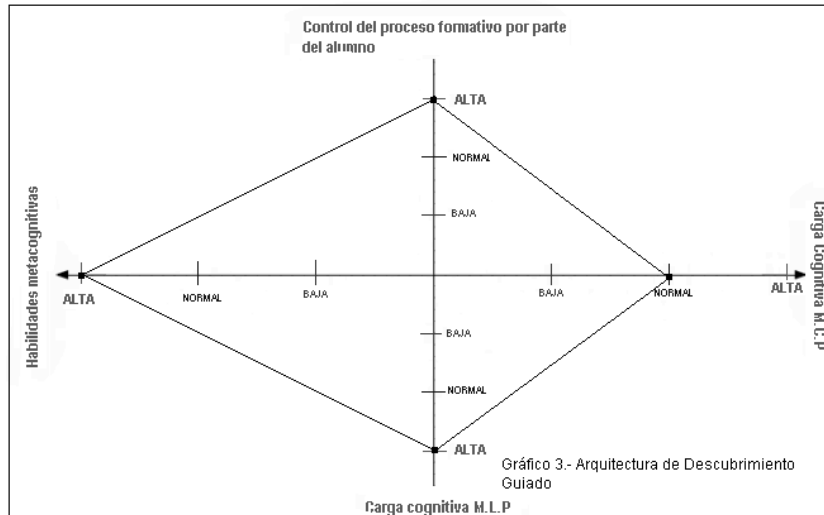
Se puede observar en la gráfica número tres como el control de proceso de aprendizaje por parte del participante es alto, sin embargo la M.C.P no genera buen rendimiento al saturarse de inmediato con tanta información, lo cual es compensado con el excelente comportamiento de la

⁷ Ibídem pag.7

⁸ Ibídem pag.7

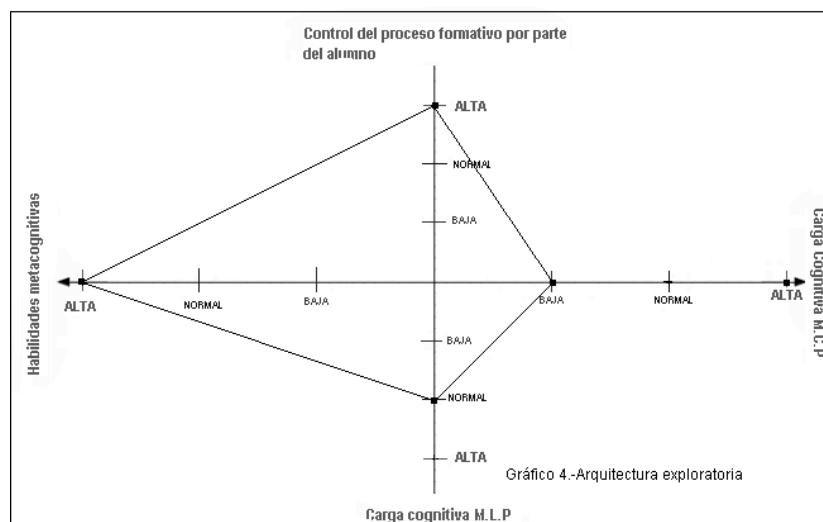


M.L.P ya que al entrar en interacción con el curso se logra recordar con mayor facilidad, por lo mismo se requiere por parte del participante altas habilidades metacognitivas.



4) Exploratorias:

Tiene un comportamiento, respecto a los parámetros analizados, que se caracteriza, según se puede ver en el gráfico 4 porque el control del proceso formativo por el alumno es muy alto, la carga cognitiva de la M.C.P es elevada por la gran cantidad de información saturándose rápidamente, por su parte la M.L.P. logra un comportamiento regular, obligando así a tener procesos largos de análisis y estudio, razón por la que el alumno necesita un alto grado de posesión de habilidades metacognitivas, esta arquitectura sólo puede realizarse por internet.



Las cuatro arquitecturas se pueden efectuar utilizando las tecnologías de la información, en donde el uso sólo depende únicamente del objetivo pedagógico, así como de este también dependen los materiales, la forma de realizar las tutorías, la forma de desarrollar las acciones formativas, las cuales quedarán plasmadas en la presentación de contenido de los cursos.



A modo de resumen se presenta un cuadro comparativo de las cuatro arquitecturas instruccionales de aprendizaje:

Arquitectura instruccional de Aprendizaje y usos.	Control del proceso formativo por el participante.	Cómo ocurre el aprendizaje	Promoción del aprendizaje en las Memorias a corto y largo Plazo.	Características que facilitan el aprendizaje (habilidades metacognitivas)	Desventajas
Receptiva: Se usa en cursos en donde únicamente se desea presentar información, como cuando se da la bienvenida a una empresa y se muestra la historia de esta.	Es escaso ya que el capacitador es el que decide lo que expone y cuando hacerlo,	De manera tradicional ya que se satura de información al participante. El participante se encuentra en actitud pasiva ante el conocimiento.	Por medio de presentaciones en donde sólo el capacitador es el transmisor de conocimiento por lo que satura ambas memorias rápidamente.	El participante tendrá que estudiar con posterioridad los apuntes que haya rescatado de la sesión,	La información se expone de manera lineal, por lo que se genera escasa interactividad. Esta solo funciona si: el participante posee altas capacidades metacognitivas (escuchar, observar y anotar).
Conductual: Ésta estructura se ejemplifica con la enseñanza programada, funcionando de la siguiente manera: al participante se le suministra lo que se quiere enseñar totalmente desglosado en pasos.	Escaso ya que está limitado a lo programado.	De modo conductual se brinda un poco de información luego un ejercicio para que el participante conozca el dominio que tiene del tema a fin de mejorar o seguir adelante.	Se combinan fragmentos breves de información con ejercicios que ayudan a practicar y reforzar los nuevos conocimientos adquiridos, su M.C.P es utilizada con gran éxito al poder nivelar la carga cognitiva, lo que genera que su M.L.P tenga buen desempeño y sea fácil recordar lo que se ha aprendido	Libertad del participante de llevar su ritmo de aprendizaje. No requiere elevadas habilidades metacognitivas.	Se limita la información al participante no dejándolo ir más allá. Si el participante no es disciplinado difícilmente concluirá su formación.
Descubrimiento guiado: en esta estructura el aprendizaje es realizado a través de la practica, ejemplo de esto son los roley play los cuales son ejercicios en donde al participante se le da un problema real y se le guía para que el encuentre la solución mas viable.	Bastante alto ya que el participante decide por medio del ensayo y error cuanto quiere aprender.	De modo constructivista, en un entorno simulado que representa el entorno real, un ejemplo más claro es la formación bajo el "método del caso,	Por medio de casos prácticos, la M.C.P se satura rápido con tanta información, lo cual se compensa con el excelente comportamiento de la M.L.P ya que al entrar en interacción con el curso se logra recordar con mayor facilidad.	Se plantea un caso práctico y se ayuda al participante a resolverlo, además de que este mismo adquiere un rol activo, eligiendo su propio ritmo de estudio, pero de manera guiada.	Se requiere por parte del participante altas habilidades metacognitivas.
Exploratorias: cualquier conocimiento brindado por internet como son los tutoriales, los cursos a distancia.	Elevado ya que el participante tiene la libertad de llevar su ritmo de aprendizaje.	De modo constructivista, el participante necesita mejorar o aprender algo por lo que tiene un interés en particular y desea cubrirlo con conocimiento.	la M.C.P se satura rápido con tanta información, por su parte la M.L.P. logra un comportamiento regular, obligando así a tener procesos largos de análisis y estudio.	Disciplina por parte del participante. Autoestudio. Motivación por aprender. Análisis de lo estudiado para aprender a aplicarlo en el la vida cotidiana.	El alumno necesita un alto grado de posesión de habilidades metacognitivas. Si el participante no es disciplinado difícilmente concluirá su formación. Sólo puede ser brindada por internet.

Cuadro 6. Comparativo de las arquitecturas instruccionales de aprendizaje.



2.6.2.2 La presentación de contenido de los cursos

Este tiene gran importancia para lograr la eficacia de una formación, a través de entornos WBT (formación mediante el empleo de las TIC's). Por ello, los cursos son diseñados con una interfaz de aspecto claro e intuitivo, para el participante.

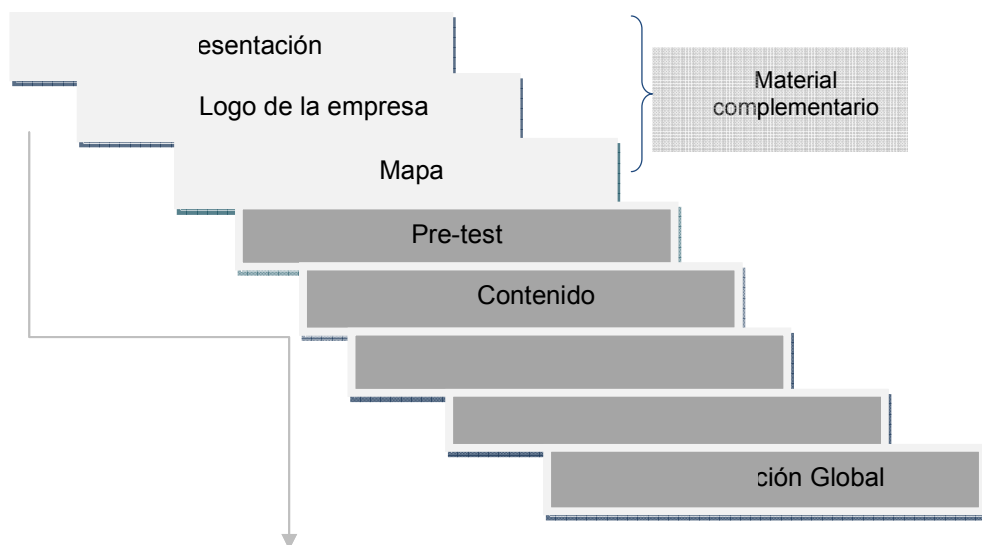
También se considera la correcta distribución de elementos en la pantalla como son iconos, libros de ayuda; la estructura y combinación de colores tanto en los textos como en los fondos que se utilizan, ya que estos deben inconscientemente atraer la atención del participante logrando de esta forma una percepción fácil para asimilar los contenidos.

Se pone principal énfasis en la información visual que recibe el participante, por lo que se hace uso de imágenes o esquemas para enriquecer, reforzar y ejemplificar los contenidos.⁹

Por último es importante mencionar que la navegación del curso por parte del participante puede realizarse de dos maneras, siempre y cuando parta del mapa, ya que no es posible modificar las primeras 3 partes de la estructura al ser éstas el arranque del curso:

- Navegación lineal simple: en donde el orden va conforme lo marca el curso.
- Navegación no lineal o paralela: el participante elige el orden de lo que quiere aprender.

A continuación se ejemplifica la estructura general de un curso de EPISE en modalidad a distancia.



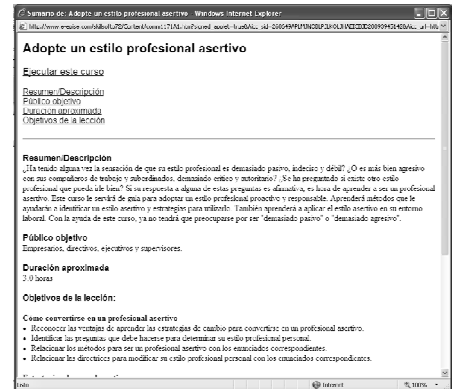
Una vez revisada la estructura, es pertinente conocer en que consisten las pantallas y como son representadas, por lo que se ilustra a continuación:

Material complementario: son 3 pantallas que sirven de asesoramiento al participante para el inicio del curso, las cuales le indican que su ingreso al curso después de escribir su clave de usuario ha sido correcto.

⁹ www.epise.com



Primera pantalla: Es llamada de presentación ya que da la bienvenida al curso y nos indica las características del curso y los objetivos que se pretenden lograr.



LOGO DE LA EMPRESA: Posterior a haber ingresado la clave de usuario, se selecciona el curso y como primer pantalla aparece el logo de la empresa, el nombre del curso y una leyenda en la parte inferior que solicita unos momentos para cargar el curso.



MAPA: Al momento de aparecer el temario quiere decir que se ha tenido éxito para ingresar al curso, esta pantalla brinda información al participante de los avances que ha logrado, sus evaluaciones y los temas que ha concluido esto se refleja de la siguiente manera:

- Círculo en blanco: el tema no se ha visto.
- Círculo mitad verde mitad blanco: Indica que aún falta revisar algo del tema.
- Círculo totalmente verde: Se ha concluido ese tema.

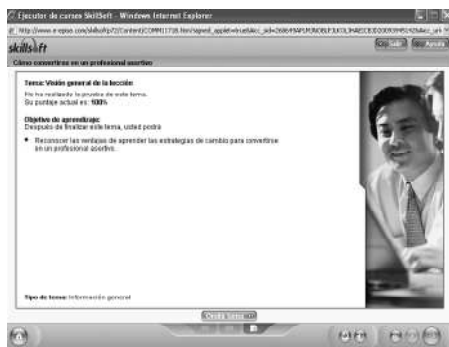
Liderar un equipo		Menú Curso	
		Puntuación de curso actual: ---	
		Tipo	Estado Puntuación actual Realizar prueba
Visión general		Información	<input type="radio"/> N/A
Qui significa ser líder de equipo		Información	<input type="radio"/> --- Prueba
Visión general de la lección		Información	<input type="radio"/> ---
Selección a las personas adecuadas para el equipo		Instrucción	<input type="radio"/> ---
Cómo abordar los problemas de rendimiento		Instrucción	<input type="radio"/> ---
Cómo tratar con la deserción		Instrucción	<input type="radio"/> ---
Recompensas y reconocimiento dentro del equipo		Instrucción	<input type="radio"/> ---
Prueba posterior a la lección		Prueba	<input type="radio"/> --- Prueba
El liderazgo en un equipo maduro		Información	<input type="radio"/> ---
Visión general de la lección		Información	<input type="radio"/> ---
Cómo potenciar el rendimiento individual		Instrucción	<input type="radio"/> ---
Cómo mejorar las habilidades del equipo		Instrucción	<input type="radio"/> ---
Cómo potenciar las habilidades de liderazgo en el equipo		Instrucción	<input type="radio"/> ---
La gestión del cambio en un equipo		Instrucción	<input type="radio"/> ---
Cómo cuestionar los procesos del equipo		Instrucción	<input type="radio"/> ---
Prueba posterior a la lección		Prueba	<input type="radio"/> ---

Adopte un estilo profesional asertivo		Menú Curso	
		Puntuación de curso actual: 100%	
		Tipo	Estado Puntuación actual Realizar prueba
Visión general		Información	<input type="radio"/> N/A
Cómo convertirse en un profesional asertivo		Información	<input checked="" type="radio"/> 100% Prueba
Visión general de la lección		Información	<input checked="" type="radio"/> 100%
Cómo determinar su estilo profesional		Instrucción	<input checked="" type="radio"/> 100%
Cómo conseguir un estilo asertivo		Instrucción	<input checked="" type="radio"/> 100%
Cómo modificar su estilo profesional		Instrucción	<input checked="" type="radio"/> 100%
Prueba posterior a la lección		Prueba	<input checked="" type="radio"/> 100%
Estrategias de escucha activa		Información	<input checked="" type="radio"/> 100% Prueba
Visión general de la lección		Información	<input checked="" type="radio"/> 100%
Cómo convertirse en un oyente activo		Instrucción	<input checked="" type="radio"/> 100%
Cómo convertirse en un oyente eficiente		Instrucción	<input checked="" type="radio"/> 100%
Tipos de preguntas productivas		Instrucción con RolePlay	<input checked="" type="radio"/> 100%
Prueba posterior a la lección		Prueba	<input checked="" type="radio"/> 100%
Estrategias de feedback constructivo		Información	<input checked="" type="radio"/> 100% Prueba
Visión general de la lección		Información	<input checked="" type="radio"/> 100%

PRETEST: Al comenzar el curso se trata siempre de que el participante realice una pre-evaluación de los conocimientos que tiene del tema, a fin de que conozca que puntos hay que estudiar con mayor profundidad y con que herramientas intelectuales cuenta antes del curso.

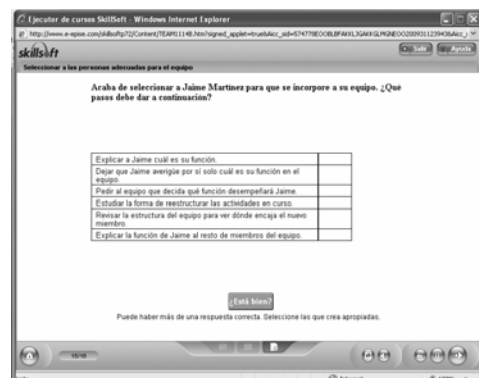
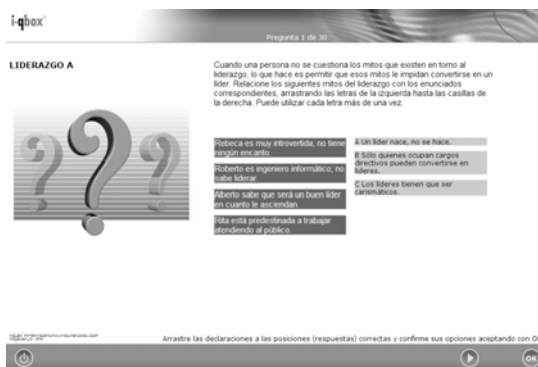
		Puntuación de curso actual: 100%		
		Primeros puntuación más alta	Puntuación curso actual	Puntuación curso actual
Cómo convertirse en un profesional asertivo		62%	100%	100%
Visión general de la lección		40%	100%	100%
Cómo determinar su estilo profesional		75%	100%	100%
Cómo conseguir un estilo asertivo		33%	100%	100%
Cómo modificar su estilo profesional		100%	100%	100%

CONTENIDO: Como su nombre lo indica son pantallas en las que a través de texto, dibujos, voz y ejercicios, se busca que el participante comprenda y se apropie del tema que se encuentra estudiando.

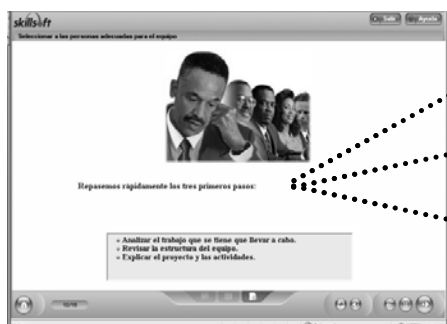


EVALUACIÓN MODULAR: se realiza al finalizar el módulo, se componen por 10 preguntas aproximadamente, sin embargo no sólo es esa evaluación ya que al final de cada tema se hacen ejercicios que ayudan a adquirir los conceptos y el cómo emplearlos.

A diferencia de la evaluación global, las evaluaciones modulares tendrán dos oportunidades de ser contestadas de manera correcta.



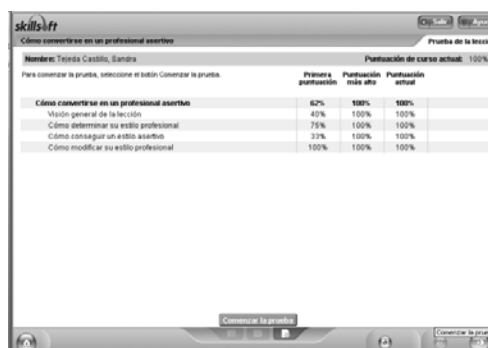
RESUMEN: Son pantallas que guían al participante a repasar lo más importante, las cuales aparecen al final de cada tema, y al final de cada módulo.



Repasemos rápidamente los tres primeros pasos:

- Analizar el trabajo que se tiene que llevar a cabo.
- Revisar la estructura del equipo.
- Explicar el proyecto y las actividades.

EVALUACIÓN GLOBAL: Son las últimas pantallas en las que aparece la evaluación global del curso, la cual podrá ser realizada sólo una vez.

A screenshot of a web browser displaying a global evaluation screen from skills4fr. The screen shows a table with columns for 'Primerá puntuación', 'Puntuación más alta', and 'Puntuación actual'. The table lists several topics and their corresponding scores. The browser's address bar shows 'skills4fr' and the page title is 'Prueba de la lección'.| | Primerá puntuación | Puntuación más alta | Puntuación actual |
| --- | --- | --- | --- |
| Cómo convertirse en un profesional asertivo | 62% | 100% | 100% |
| Visión general de la lección | 40% | 100% | 100% |
| Cómo determinar su estilo profesional | 76% | 100% | 100% |
| Cómo conseguir un estilo asertivo | 33% | 100% | 100% |
| Cómo modificar su estilo profesional | 100% | 100% | 100% |

2.6.2.3 Interacción

El aprendizaje debe ser lo más estimulado posible si se quiere conseguir que el participante construya estructuras cognitivas que vinculen nuevos y viejos conocimientos, para lo cual se ha propuesto que en el desarrollo del curso se vayan intercalando pantallas explicativas y pantallas con actividades.

En las pantallas con actividades se busca no sólo que el participante verifique si está asimilando los contenidos, sino que a través de ésta se logre una función cognitiva, al estimular y consolidar el proceso de aprendizaje mediante la reflexión y el razonamiento.

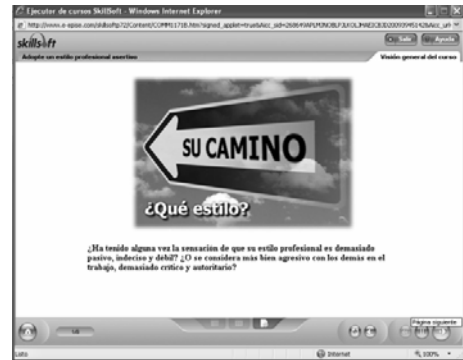
Por lo que se buscará que el curso se desarrolle a través de la combinación de distintos elementos (definiciones, explicaciones, ejemplos, demostraciones, seguidas de conocimiento inmediato del resultado y la retroalimentación) que brinden herramientas para lograr un aprendizaje significativo, el cual sea utilizado en el puesto de trabajo.



2.6.2.4 Pantallas explicativas

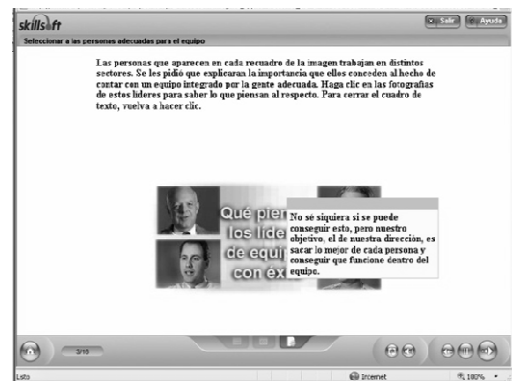
Contienen información en la que se indican las ideas de cierto tema o secuencia a seguir, las cuales ayudan a mejorar la percepción selectiva, la asimilación cognitiva y la retención organizada de lo aprendido, clasificándose en 4 cuatro tipos:

✓ **Expositivas:** Se caracterizan por presentar información de forma descriptiva, son utilizadas en distintos formatos de distribución de texto e imágenes con lo que se pretende mejorar la eficacia del curso.



✓ **De revelación progresiva:** la información se va desplegando de manera secuencial, su función es destacar elementos importantes de una idea o bien generar un resumen, así como también identificar el orden de algún procedimiento.

✓ **Exploratorias:** en éstas pantallas existe información que el participante tiene que ir descubriendo, a través de la interacción con el curso, son muy utilizadas para ejemplificar ideas y que el participante indague acerca de las posibles soluciones, o ideas planteadas del tema, por lo regular se colocan imágenes en las que el participante da un clic para ser transportado al complemento de la idea o a la definición de algún concepto.



De actividades: son las que ayudan al participante a conocer el nivel de dominio del tema, a la vez que le brindan de manera inconsciente sugerencias que debe volver a revisar o en dado caso la actitud que esta tomando hacia el curso, las pantallas de actividades pueden ser de 3 tipos:

- Selección de alternativas: verdadero, falso y opción múltiple.

¿La afirmación siguiente es verdadera o falsa?

La gente pensará que soy débil, e incluso poco profesional, si no actúo de forma agresiva.

Verdadera
 Falsa

Correcto. No es necesario que sea agresivo. Actúe con asertividad para que los demás lo vean como un profesional fuerte y eficiente. Si tiene seguridad, se ganará el respeto y el apoyo de sus compañeros.

De hecho, si actúa con asertividad, los demás le verán como un profesional fuerte y eficiente. De esta forma, podrá ganarse su respeto y apoyo. No es necesario que sea agresivo.

- Asociación de conceptos, arrastrando o pulsando las palabras.

Acaba de seleccionar a Jaime Martínez para que se incorpore a su equipo. ¿Qué paso debe dar a continuación?

Explicar a Jaime cuál es su función.	
Dejar que Jaime avance por sí solo cuál es su función en el tiempo.	
Dejar al equipo que decida qué función desempeñará Jaime.	
Estudiar la forma de reestructurar las actividades en curso.	
Revisar la estructura del equipo para ver cómo encaja el nuevo miembro.	
Explicar la función de Jaime al resto de miembros del equipo.	

¡Cada Bien!

Puede haber más de una respuesta correcta. Seleccione las que crea apropiadas.

LIDERAZGO A

Cuando una persona no se cuestiona los mitos que existen en torno al liderazgo, lo que hace es permitir que esos mitos le impidan convertirse en un líder. Relacione los siguientes mitos del liderazgo con los enunciados correspondientes, arrastrando las letras de la izquierda hasta las casillas de la derecha. Puede utilizar cada letra más de una vez.

Rebeca es muy inteligente, no tiene ningún defecto.

A los líderes no se les hace.

El solo quiere cuando alguien desobedece pueden convertirse en líderes.

Clara quiere tener que ser dominante.

Alberto sabe que será un buen líder sin importar la situación.

No es muy recomendable a través de Internet enseñar al público.

- Ordenar conceptos o elementos de forma ascendente ya sea con números o letras.



A su vez estas pantallas permiten que los participantes desarrollen diferentes destrezas cognitivas que van de lo simple a lo complejo tales como: conocimiento, comprensión, análisis, aplicación, síntesis, evaluación, etc.

Finalizada la actividad siempre se proporciona una retroalimentación con importantes aclaraciones e información relacionada con la respuesta brindada al problema, además de que se tienen dos oportunidades de realizarla de manera correcta.

2.7 Plataformas:

El uso del término plataforma es utilizado hablando formativamente para conceptualizar a una herramienta tecnológica alternativa a través de la cual es posible la creación e impartición de cursos, de manera no presencial, cuyo principal apoyo es el internet.

El uso de plataformas o sistemas software es indispensable para poder desarrollar y crear programas de formación basados en e-learning, los cuales tienen como principal función permitir la comunicación e interacción entre profesores, alumnos y contenidos, a continuación se describirán 3 plataformas que son utilizadas para la formación a distancia:

1. CMS: Content Management System ó Sistema Gestor de Contenidos

El Sistema Gestor de Contenidos (CMS) tiene como objetivo simplificar la creación y administración de contenidos en línea, los usos más comunes que se le dan a esta plataforma es en publicaciones periódicas (artículos, informes, fotografías), la función principal de este sistema es separar los contenidos de su presentación así como facilitar los procesos de administración de una publicación web, contando con limitadas herramientas de comunicación como son los foros, los chats y el correo electrónico.

Este sistema es utilizado para pequeños proyectos, en los cuales sólo se necesite generar contenido dentro del mismo.

Los LCMS (*se describirán posteriormente*) siguen el concepto básico de los CMS, que es la administración de contenidos, pero enfocados al ámbito educativo, administrando y concentrando únicamente recursos educativos y no todo tipo de información.

Como ejemplo se encuentran: PHPNuke, Drupal, Mambo, Content Management Server, CoreMedia CMS, etc.

2. LMS: Learning Management System o Sistema gestor de Aprendizaje.



El LMS es un software basado en un servidor web, el cual a su vez proporciona módulos para los procesos administrativos y de seguimiento que se requieren para un sistema de enseñanza, lo cual facilita el control de estas tareas, el objetivo principal de esta plataforma es lograr que el administrador y los tutores tengan un control sobre los contenidos y los usuarios que interactúan dentro de la plataforma.

La fabricación de contenido es diseñado de manera externa con la ayuda de programas como Frontpage, Golive o Dreamweaver, ya que casi siempre los diseños de cursos son interactivos.

Este tipo de plataformas permite a los sistemas de formación a distancia memorizar las acciones de los alumnos, ofreciendo así a los formadores informaciones pedagógicas muy variadas: tiempo empleado por unidad de aprendizaje, número de lección, fecha de la última lección, grado de avance, entre otros¹⁰.

Los módulos administrativos que son brindados por el servidor permiten, entre otras funciones, configurar cursos, matricular alumnos, registrar profesores, asignar cursos a un alumno, llevar informes de progreso y calificaciones, así como facilitar el aprendizaje distribuido y colaborativo a partir de actividades y contenidos pre-elaborados, de forma síncrona o asíncrona, utilizando los servicios de comunicación de Internet como el correo, los foros, las videoconferencias o el chat.

Con esta plataforma el alumno interactúa a través de una interfaz web que le permite seguir las lecciones del curso, realizar las actividades programadas, comunicarse con el profesor y con otros alumnos, así como dar seguimiento a su propio progreso con datos estadísticos y calificaciones, por lo que esta plataforma cuenta con la mayoría de las herramientas de comunicación y seguimiento de actividades de los usuarios. Un ejemplo de esta plataforma es moodle.

La complejidad y las capacidades de las plataformas varían de un sistema a otro, pero en general todas cuentan con funciones básicas como las que se han mencionado.

Del mismo modo un ambiente virtual de aprendizaje (AVA) ó un LMS debe permitir, mediante una interfaz, que el diseñador del curso presente a los estudiantes de manera constante e intuitiva, todos los componentes requeridos para el desarrollo de un curso de educación o entrenamiento, componiéndose de las siguientes herramientas:

1. El programa del curso
2. Información administrativa, horarios de las sesiones, los detalles de pre-requisitos y co-requisitos, información de créditos a conseguir, y cómo conseguir ayuda
3. Un lugar predominante para publicar información actualizada del curso
4. Registro del estudiante, seguimiento y control de actividades.
5. Materiales didácticos básicos: como contenido complementario del curso y/o copias de ayudas audio-visuales para apoyar un curso.
6. Recursos adicionales, incluyendo materiales de lectura, y enlaces a recursos externos como bibliotecas e Internet.
7. Autoevaluaciones que pueden ser guardadas de forma automática
8. Procedimientos formales de evaluación
9. Ayuda de la comunicación electrónica como E-mail, foros, y chats con o sin moderador.
10. Acceso diferenciado tanto para los instructores como para los estudiantes

¹⁰ Fuente: Observatorio Tecnológico de E-learning: www.aulaglobal.net/observatorio/



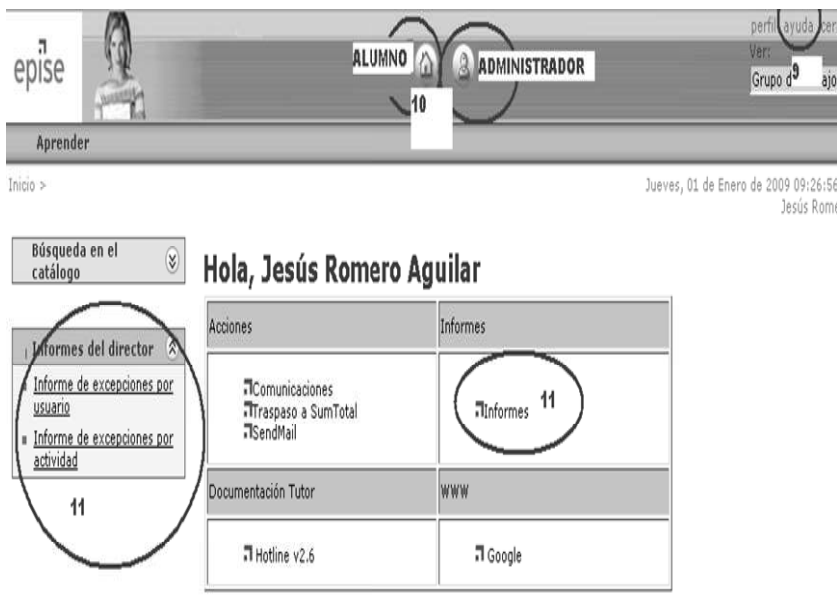
11. Elaboración de documentación y estadísticas sobre el desarrollo del curso en el formato requerido por la administración y control de calidad institucionales.

Las características mencionadas anteriormente son ejemplificadas en las siguientes pantallas de cursos de capacitación. Los siguientes ejemplos de pantallas son características básicas y esenciales que debe cubrir una plataforma de capacitación, las cuales a su vez deberán de ser capaces de entrelazarse entre ellas, para el buen funcionamiento de esta.

En esta pantalla se encuentran cinco características de 11 de una plataforma educativa, si bien no es necesario que las once se localicen en una misma pantalla, pero si en el trayecto del curso:

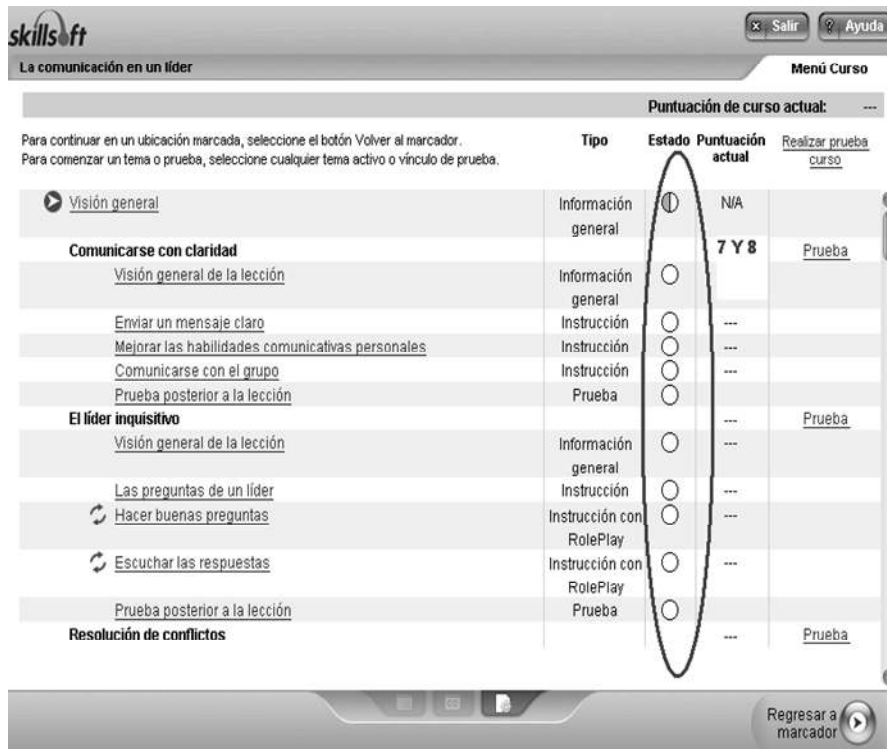


2. Información administrativa, horarios de las sesiones, los detalles de prerequisites y co-requisitos, información de créditos a conseguir, y cómo conseguir ayuda.
 4. Registro del estudiante, seguimiento y control de actividades.
 7. Autoevaluaciones que pueden ser guardadas de forma automática. Acceso diferenciado tanto para los instructores como para los estudiantes.
 10.- Acceso diferenciado tanto para los instructores como para los estudiantes.



9. Ayuda de la comunicación electrónica como E-mail, foros con o sin moderador.
 10. Acceso diferenciado tanto para los instructores como para los estudiantes
 11. Elaboración de informes, documentación y estadísticas sobre el desarrollo del curso en el formato requerido por la administración y control de calidad institucionales.

Como se observa a lo largo del proceso formativo se conjuntan las once características que conforman un curso en modalidad a distancia bajo una plataforma educativa.



7. Autoevaluaciones que pueden ser guardadas de forma automática.

8. Procedimientos formales de evaluación.



1. El programa del curso.
3. un lugar predominante para publicar información.
4. Registro del estudiante, seguimiento y control de actividades, y si es necesario con opciones de pagos
5. Materiales didácticos básicos: como contenido complementario del curso y/o copias de ayudas audio-visuales para apoyar un curso.
6. Recursos adicionales, incluyendo materiales de lectura, y enlaces a recursos externos como bibliotecas e Internet.



Por último es importante recalcar que un AVE (ambiente virtual de aprendizaje) tiene la capacidad para apoyar varios cursos permitiendo que participantes e instructores permanezcan en la misma plataforma trasladándose de un curso a otro.

3. LCMS: Learning Content Management System

Este sistema de gestión de contenidos de aprendizaje es el más completo y el más adecuado para la creación de cursos, en este se unen las utilidades de las dos anteriores, lo que le proporciona una mayor robustez¹¹; se podría decir que es una plataforma LMS sólo que se le ha agregado la función de crear contenido dentro de la misma, definiéndola entonces como un sistema basado en web que se utiliza para diseñar, publicar, almacenar y gestionar recursos educativos y cursos en línea.

La plataforma se caracteriza por ser un sistema independiente o integrado con el LMS, que diseña y administra los contenidos de aprendizaje. Una vez que los contenidos están en este sistema ya pueden ser combinados, asignados a distintos cursos y descargados desde el archivador electrónico.

*“Esta plataforma se basa en el objeto de aprendizaje o conocimiento¹² y una de sus funciones es organizar el conocimiento basándose en sus componentes, en estas plataformas las bibliotecas o almacenes de recursos son una gran herramienta que facilita la reutilización de los objetos de aprendizaje como la adaptación de la formación a las necesidades de cada alumno”.*¹³

A diferencia de la anterior aquí predomina su uso en los diseñadores instruccionales los cuales utilizan los contenidos para generar nuevos cursos, así como el diseño de material que servirá para complementar y reforzar lo aprendido en la capacitación, sin embargo no por esto se dirá que es de uso exclusivo para diseñadores ya que se tiene la oportunidad que como participante o alumno se acceda a las herramientas que permitirán desarrollar tareas o complementos de aprendizaje.

En las LCMS los contenidos suelen almacenarse de manera única, permitiendo así identificarlos de manera rápida a fin de que posteriormente puedan ser asociados para la creación de un nuevo curso, con similares características.

Para poder trabajar este tipo de plataforma es indispensable un control planificado de cada fase del contenido, esto conlleva un proceso editorial que permitirá controlar la calidad de los contenidos creados y su organización al publicar el curso.

Un último aditamento con el que cuenta es una herramienta de autor (Authoring tool) el cual es una “aplicación que permite el diseño de contenidos interactivos sin necesidad de

¹¹ Robustez: Un programa es robusto cuando es capaz de manejar razonablemente situaciones inesperadas (que falten archivos, que se acabe la memoria, que haya un error interno en el mismo programa), y minimiza el daño producido por estas situaciones.

¹² Se define como la unidad mínima de información que puede actuar de forma independiente como estímulo de aprendizaje.

¹³ SOUTO Moure, Alejandra entre otros. *“Formador de teleformadores: Claves para diseñar, elaborar y aplicar un programa de e-learning con éxito”*. Ideas propias Editorial S.L., 2006, Barcelona, página 14.



conocimientos de programación o diseño web. Es similar a otras aplicaciones para diseñar páginas web pero especializadas en contenidos de e-learning y por ello, gestiona recursos educativos, autoevaluación, archivos, multimedia, itinerarios formativos, etc¹⁴.

A manera de resumen a continuación se colocara un cuadro comparativo de las 3 plataformas:

Nombre de la plataforma	Características	Ventajas	Desventajas	Diferencias
CMS: Content Management System ó Sistema Gestor de Contenidos	<p>Tiene como objetivo simplificar la creación y administración de cualquier contenido en línea.</p> <p>Usos más comunes: publicaciones periódicas (artículos, informes, fotografías),</p> <p>La función principal de este sistema es separar los contenidos de su presentación así como facilitar los procesos de administración de una publicación web,</p>	Simplifica la creación y administración de cualquier contenido en línea.	Limitadas herramientas de comunicación como son los foros, los chats y el correo electrónico.	<p>Es utilizado para pequeños proyectos, en los cuales sólo se necesite generar contenido dentro del mismo.</p> <p>Administra todo tipo de información.</p>
LMS: Learning Management System ó Sistema gestor de Aprendizaje	<p>Proporciona módulos para los procesos administrativos y de seguimiento que se requieren para un sistema de enseñanza, lo cual facilita el control de estas tareas,</p> <p>El objetivo principal es: lograr que el administrador y los tutores tengan un control sobre los contenidos y los usuarios que interactúan dentro de la plataforma.</p> <p>Tiene la capacidad para apoyar varios cursos permitiendo que participantes e instructores permanezcan en la misma plataforma trasladándose de un curso a otro.</p>	<p>Facilita el aprendizaje distribuido y colaborativo a partir de actividades y contenidos pre-elaborados, de forma síncrona o asíncrona, utilizando los servicios de comunicación de Internet como el correo, los foros, las videoconferencias o el chat.</p> <p>El alumno interactúa a través de una interfaz web que le permite seguir las lecciones del curso, realizar las actividades programadas, comunicarse con el profesor y con otros alumnos, así como dar seguimiento a su propio progreso con datos estadísticos y calificaciones</p>	La fabricación de contenido es diseñado de manera externa con la ayuda de programas como Frontpage, Golive o Dreamweaver, ya que casi siempre los diseños de cursos son interactivos.	<p>Permite a los sistemas memorizar las acciones de los alumnos, ofreciendo así a los formadores informaciones pedagógicas muy variadas: tiempo empleado por unidad de aprendizaje, número de lección, fecha de la última lección, grado de avance, entre otros, sin embargo no genera contenido, ya que es una herramienta para el seguimiento tutorial.</p>

¹⁴ Fuente: Observatorio Tecnológico de E-learning: www.aulaglobal.net/ve/observatorio/



<p>LCMS: Learning Content Management System ó Sistema Administrador de Contenidos de Aprendizaje</p>	<p>Se unen las utilidades de las dos anteriores proporcionando mayor lo mayor robustez a la plataforma.</p> <p>Se caracteriza por ser un sistema independiente o integrado con el LMS, que diseña y administra los contenidos de aprendizaje.</p> <p>Una vez que los contenidos están en este sistema ya pueden ser combinados ó asignados a distintos cursos y descargados desde el archivador electrónico.</p>	<p>Cuenta con un aditamento que permite el diseño de contenidos interactivos sin necesidad de conocimientos de programación o diseño web. Es similar a otras aplicaciones para diseñar páginas web pero especializadas en contenidos de e-learning y por ello, gestiona recursos educativos, autoevaluación, archivos, multimedia, itinerarios formativos, etc”</p>	<p>Para poder trabajar este tipo de plataforma es indispensable disciplina y orden por parte del diseñador así como un control planificado de cada fase del contenido, de otro modo no se logrará la fabricación de cursos en línea,</p>	<p>Se podría decir que es una plataforma LMS sólo que se le ha agregado la función de crear contenido dentro de la misma, definiéndola entonces como un sistema basado en web que se utiliza para diseñar, publicar, almacenar y gestionar recursos educativos y cursos en línea.</p>
--	--	---	--	---

as educativas.

Las plataformas consideradas como administradoras de contenido son clasificadas en comerciales¹⁵ y libres¹⁶, ambas deben brindar un resultado final compatible con el estándar AICC/SCORM, norma que brinda ventajas en el uso de los e-learning y se define a continuación:

2.8 Estándares para Plataformas educativas

Para que una plataforma pueda ser aceptada como formativa debe cubrir ciertas características, plasmadas en tres normas mundialmente reconocidas:

- ✓ AICC
- ✓ ADL
- ✓ SCORM

2.8.1 AICC

La AICC(Comité CBT de la industria Aeronáutica de los Estados Unidos) fue la primera en crear estándares en 1989 como una medida para tener un código que permitiera intercambiar módulos elaborados con diferentes sistemas autores o herramientas para crear cursos interactivos de autoinstrucción que se ejecutaban en maquinas individuales o en redes de área local.

¹⁵ Las que para su uso hay que pagar a alguna empresa, ya sea la que desarrolló el sistema o la que lo distribuye, como son Blackboard, WebCT, QSMedia, Saba, etc.

¹⁶ Surgidas como una alternativa para economizar un proyecto de formación en línea, las herramientas “Open Source” como también se les llaman son generalmente desarrolladas por instituciones educativas o por personas que están vinculadas al sector educativo. Entre las más usadas están: Atutor, Dokeos, Claroline, dotLRN, etc.



Algunas de sus normas consisten en:

- ✓ Se debe permitir al autor de cursos reutilizar objetos de aprendizaje o unidades didácticas, generando una reducción de costos en el desarrollo.
- ✓ Los test y las evaluaciones deben permitir recolectar datos de aprendizaje de múltiples cursos, capturarlos en bases de datos externas(Excel, Acces o SQL) e integrarlos en algunos casos con sistemas de personal y planificación de recursos empresariales(ERP)
- ✓ Permitir ordenar y organizar el acceso de múltiples objetos de aprendizaje de acuerdo con las búsquedas o preferencias del usuario.¹⁷

2.8.2 ADL

En el año de 1990, el departamento de defensa de los Estados Unidos crea una iniciativa más amplia que la AICC, propiciando la unión de numerosas organizaciones, que trabajan también con las especificaciones destinadas al aprendizaje en línea como son:

- ✓ Alliance of Remote Instructional Authoring & Distribution Networks for Europe (ARIADNE)
- ✓ Aviación Industry CBT (Computer-Based Training) Committee (AICC)
- ✓ IEEE Learning Technology Standards Committee (LTSC)
- ✓ IMS Global Learning Consortium, Inc (IMS Global)
- ✓ Aerospace and Defense Industries Association of Europe (ASD)
- ✓ Technical Publication Specification Maintenance Group (TPSMG)

El proyecto de ADL (Advance Distributed Learning) o Distribución Avanzada de Aprendizaje consistía en estandarizar y hacer factible el intercambio de objetos de aprendizaje por internet, así como también generar una actualización del entrenamiento de personal militar para el uso de tecnología naval y aeronáutica, esto conlleva a que los usuarios del ejército estuvieran permanentemente actualizados y alineados con cada cambio, ejemplo que siguieron todas las empresas.¹⁸

2.8.3 Norma SCORM (del inglés Sharable Content Object Reference Model) modelo de referencia de contenido compartido

Es un estándar creado por ADL en el que se incluye un conjunto de especificaciones para la creación de objetos de aprendizaje reutilizables, es decir que no dependerán de un fabricante de plataforma concreto, sino servirán para cualquier plataforma compatible con estas normas.

¹⁷ BERNANDEZ, Mariano L “Diseño, producción e implementación de e-learning: Metodología, herramientas y modelos”, Editorial: Author house, 2007, Barcelona, paginas 36-39

¹⁸ Ibídem pág. 37



Para que una plataforma pueda ser clasificada como adecuada bajo la norma de SCORM debe contener lo siguiente:

1. **Accesibilidad:** capacidad de acceder a los componentes de enseñanza desde un sitio distante a través de las tecnologías web, así como distribuirlos a otros sitios.
2. **Adaptabilidad:** capacidad de personalizar la formación en función de las necesidades de las personas y organizaciones. Los usuarios deben poder acceder a objetos de aprendizaje de acuerdo con sus necesidades en forma inmediata y organizarlos de acuerdo con sus prioridades.
3. **Facilitar un proceso de aprendizaje asíncrono.** Con el uso de plataformas de e-Learning basadas en web ya no sería necesario la presencia simultánea (en el tiempo y en el espacio) del profesor y el alumno. Se facilita, por tanto, el acceso a la educación a personas con dificultades para adecuarse a un horario rígido o acudir a un determinado sitio. Cada alumno podría adecuar su aprendizaje al ritmo horario que le fuera más cómodo.
4. **Potenciar un proceso de aprendizaje activo y colaborativo** en la que los alumnos participen en discusiones, charlas, buscando y proponiendo recursos educativos externos gracias a las herramientas de trabajo en común de la plataforma y la propia capacidad desinhibidora de estos métodos de enseñanza.
5. **Durabilidad:** capacidad de resistir a la evolución de la tecnología sin necesitar una reconcepción, una reconfiguración o una reescritura del código.
6. **Interoperabilidad:** capacidad de utilizarse en otro emplazamiento y con otro conjunto de herramientas o sobre otra plataforma de componentes de enseñanza desarrolladas dentro de un sitio, con un cierto conjunto de herramientas o sobre una cierta plataforma. Existen numerosos niveles de interoperabilidad.
7. **Reusabilidad:** flexibilidad que permite integrar componentes de enseñanza dentro de múltiples contextos y aplicaciones.

Esta norma es realmente útil ya que facilita el diseño de contenidos interactivos para los profesores o tutores.

Antes de finalizar éste capítulo es importante mencionar una de las labores más importantes para que se logre el aprendizaje en ambientes virtuales, ésta es la labor tutorial.

2.9 Tutoría

La tutoría, es definida como un proceso inseparable del proceso educativo, así como un elemento individualizador a la vez que integrador de la educación, *“la función tutorial tiene por objetivo asegurar que la educación sea verdaderamente integral, personalizada y no quede reducida a un simple traspaso de conocimientos. Por lo tanto, la acción tutorial debe dar*



*relevancia a aquellas características de la educación que trascienden la instrucción y conforman ese fondo de experiencias que permiten una educación individualizada e integral*¹⁹.

La función antes mencionada está bajo la responsabilidad de un profesional de la educación denominado tutor, el cual hace uso de elementos didáctico-pedagógicos así como la utilización de herramientas tecnológicas relacionadas a la formación a distancia (plataformas, internet, teléfono, videos) con la finalidad de asesorar a sus participantes e identificar sus necesidades, ayudándolo a guiar sus actividades, logrando la orientación de su aprendizaje para fomentar el auto-aprendizaje y la estimulación hacia una actitud analítica crítica y constructiva.

Una definición más específica nos dice que el proceso tutorial es *“un proceso de orientación, ayuda o consejo, que se realiza sobre el alumno para alcanzar diferentes objetivos como son: integrarlo en el entorno técnico-humano formativo, resolverle las dudas de comprensión de los contenidos que se le presenten, facilitarle su integración en la acción formativa, o simplemente superar el aislamiento que estos entornos producen en el individuo, y que son motivo determinante del alto abandono de los estudiantes en estas acciones formativas”*.²⁰

Para complementar esta información es importante mencionar que las funciones que tiene un tutor son inmensas, sin embargo no es obligatorio que uno solo se dedique específicamente a todas estas labores, ya que sería una carga de trabajo muy estresante y difícil de llevar a cabo.

Desde esta perspectiva María del Carmen en su texto el tutor en e-learning, cita a Berge el cual sintetiza las funciones tutoriales clasificándolas en cuatro tipos:

- Pedagógica: La tarea principal aquí es asesorar al participante respecto a dudas relacionadas con los contenidos del curso, así como también:

- Asegurarse de que los alumnos están alcanzando el nivel adecuado.
- Guiar las discusiones sobre conceptos críticos, principios y habilidades.
- Diseñar actividades y situaciones de aprendizaje de acuerdo a un diagnóstico previo.
- Resumir en los debates en grupo las aportaciones de los estudiantes.
- Hacer valoraciones globales e individuales de las actividades realizadas.

- Social: creando un entorno amigable y social en el que el aprendizaje que se promueva resulte a su vez esencial para una tarea de tutorización exitosa.

- Técnica: el tutor debe conseguir que los participantes se encuentren con un sistema y un software confortable. El objetivo principal del tutor consiste en hacer que la tecnología sea transparente.

Función Técnica: En la que el tutor virtual deberá asegurarse de que los estudiantes sean capaces de poseer un cierto dominio sobre las herramientas disponibles en el entorno (chat, correo electrónico, carga de ficheros).

¹⁹ LLORENTE Cejudo, María del Carmen, *“El tutor en E-learning: aspectos a tener en cuenta”* Eductec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa, Núm. 20, Enero 2006, página 8.

²⁰ *Ibidem* página 9



Esta función es una de las más importantes siendo aquí en donde se determina en gran medida el éxito o fracaso posterior del aprendizaje a través de la red, ya que el participante al ser nuevo se desconcierta con facilidad en el trayecto del curso y con ciertos botones que no sabe manejar por lo que el tutor debe estar muy pendiente de cualquier incidente técnico, relacionado con el curso.

Aunado a las diferentes actividades que tienen los tutores con base a su clasificación existen otras funciones que son generales para el área de tutoría como son las siguientes que van enfocadas hacia el ámbito administrativo:

- Dar la bienvenida a los estudiantes que participan en el curso en red.
- Establecer el calendario del curso con fecha de inicio y de término.
- Explicar las normas de funcionamiento dentro del entorno.
- Mantener contacto constante con los participantes, y toda persona involucrada en el proyecto.
- Contactar con expertos.
- Facilitar técnicas de trabajo intelectual para el estudio en red.
- Dar recomendaciones públicas y privadas sobre el trabajo y la calidad del mismo.
- Detectar estados de soledad o aislamiento
- Asegurarse de que los alumnos trabajan a un ritmo adecuado.
- Motivar a los estudiantes para el trabajo.
- Informar a los estudiantes sobre su progreso en el estudio.
- Ser guía y orientador del participante.
- Incitar a los estudiantes para que amplíen y desarrollen los argumentos presentados por sus compañeros.
- Integrar y conducir las intervenciones.
- Animar y estimular la participación.
- Proponer actividades para facilitar el conocimiento entre los participantes.

Por último, estos conocimientos suelen ser obvios pero no por eso menos importantes ya que suele ocurrir que el tutor desconoce su propia área de trabajo por lo que:

- Se debe tener pleno conocimiento de toda la plataforma por la que se está capacitando, desde sus limitaciones hasta sus ventajas.
- Complementando a la anterior cuando el tutor conoce su herramienta de trabajo crea confianza en sus participantes y fortaleciendo la adaptación de los participantes a esta nueva modalidad educativa.
- Y por último dinamizar la acción formativa y el trabajo en red.²¹

Todas estas funciones en EPISE se realizan bajo tres tipos de tutoría los cuales se explican a continuación:

1. Tutorías Reactivas, es decir, sólo se estimulará al participante si este así lo decide, si el participante llama se le resolverán dudas pero no se le dará un seguimiento de avance de curso, sólo al cierre de fechas se dará un resultado global.

²¹ LLORENTE Cejudo, María del Carmén, *"El tutor en E-learning: aspectos a tener en cuenta"* Educec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa, Núm. 20, Enero 2006, paginas.16



2. Proactivas: se brinda la bienvenida vía telefónica y se continúa con el seguimiento a lo largo del curso sólo por correo electrónico.

3. Proactivo plus: (Dinamización): Éste tipo de seguimiento es el más completo al poder tener al Tutor vía telefónica y por correos electrónicos, en donde los tutores monitorearan el progreso de los participantes en el curso, motivaran y ayudaran a resolver problemas relacionado con las temáticas de los cursos, así como problemas con la plataforma.

Una vez conocida la forma en la que se estructura una empresa dedicada a brindar capacitación en modalidad a distancia y todos los requerimientos que se necesitan para poner en marcha un plan de capacitación, parece pertinente analizar un proyecto de capacitación brindado por esta empresa así como a los problemas que se enfrenta y como son resueltos.



CAPÍTULO 3

Implementación y Desarrollo del plan de capacitación en Farmacias del Ahorro

*"No hay que empezar siempre
por la noción primera de las cosas que se estudian,
sino por aquello que puede facilitar el aprendizaje."
Aristóteles*

Las grandes transformaciones políticas, económicas, tecnológicas y culturales que se están efectuando en el mundo y que por supuesto conciernen a México desde finales de los 90's del siglo pasado han llevado a todos los sectores sociales a una búsqueda rápida y efectiva hacia nuevas formas de adquirir conocimientos, los cuales ayuden a cubrir las nuevas necesidades del cliente y permitan superar la competencia, con la finalidad de continuar en el mercado y conservarse como los mejores en su área.

Una de las empresas que ha tomado este camino ha sido farmacias del ahorro, empresa 100% mexicana con 16 años de existencia, dentro de los que se ha consolidado como la más importante cadena de establecimientos farmacéuticos en México.

En este capítulo se abordará la incursión de Farmacias del Ahorro a la capacitación a distancia como una acción más para colocarse a la vanguardia y mejorar sus procesos en recursos humanos y en el área de ventas, en nuestro país, por lo que antes de conocer este proceso es importante conocer la estructura, objetivos y los principales inconvenientes que la llevaron a buscar todo un proyecto de capacitación basado en la modalidad a distancia.



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.

1.1 Factores condicionantes del análisis de necesidades

Estos factores serán los que nos brinden datos relevantes tanto de la empresa, sus objetivos, su manera de trabajar, su estructura, así como de la situación irregular que se encuentra presentado para su debido análisis y búsqueda de solución.

Estos factores se dividen en dos: condicionantes estructurales e internos, los primeros son los que llevarán a conocer toda la estructura de la empresa y bajo que valores, objetivos y misiones se rige, una vez conocido el panorama bajo el que está la organización, se hace uso de los factores internos los cuales proporcionan datos históricos de los procesos de capacitación que se han llevado, las jerarquías en estos, así como sus políticas de capacitación, a fin de recabar datos adecuados para la realización de un análisis de necesidades de formación, al final de la información se colocará un check list indicando que datos fueron cubiertos y cuales faltan por ser llenados.

3.1.1 Condicionantes estructurales

3.1.1.1 Historia y contexto actual de Farmacias del Ahorro

Farmacias del Ahorro empresa totalmente mexicana, surge en 1991 en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas bajo el nombre fiscal de Comercializadora Farmacéutica de Chiapas, S.A de C.V., con 2 farmacias y 30 empleados en donde se adopta la letra A dentro de un círculo rojo como símbolo de ahorro, también en estos dos establecimientos desde el inicio se introdujo el lema que ha sido la razón de ser de la empresa: "Variedad, Servicio y Precio", principal objetivo de Maximiliano Leonardo Asturias y de Lic. Antonio Leonardo Castañón, sus fundadores.

Desde sus inicios, Farmacias del Ahorro ha acrecentado su participación en el mercado gracias a que se a preocupado siempre por obtener un buen equipo de trabajo e implementar lo necesario para que sus colaboradores se sientan gratos de trabajar en esta empresa, logrando así la penetración comercial en importantes ciudades de México.

"El auténtico éxito de Farmacias del Ahorro radica en algo más que los abrumadores números de sucursales actuales. Desde su fundación, la verdadera razón de su progreso ha sido el haber contactado con la habilidad de la empresa y del personal que la conforma, para responder con eficacia a las exigencias del público consumidor y las circunstancias del mercado farmacéutico."

A partir del 2001, con 10 años de existencia y con mucho éxito por delante, comienza a manejar el concepto de franquicias, generando un beneficio considerable tanto para la empresa como para los franquiciarios, al lograr expandirse de una manera más rápida y en menor tiempo, llegando así a 22 estados de la república mexicana.

"Sólo nos falta llegar a las entidades del Norte de la república mexicana, con excepción de Nuevo León"



En el año 2006 festejó sus 15 años de éxito en donde se habló de los planes para el 2011 para el cual se diseñó un proyecto llamado “mil a los 20”, es decir el objetivo será tener en funcionamiento 1000 unidades para los 20 años de farmacias del ahorro. Situación bastante viable ya que en 15 años ha logrado la apertura de 587 establecimientos de los cuales 119 son puntos de venta franquiciados, mientras que 469 son establecimientos propios.

Actualmente se mantiene en constante innovación tanto de sistemas operativos como administrativos, “seguiremos siendo una empresa comprometida con el desarrollo personal de nuestro empleados y ofreciendo los productos que necesiten nuestros clientes, en el momento que lo requieran y a precios realmente competitivos...en estos tres lustros, el balance es muy positivo para la familia. Nos hemos capacitado, hemos creado 8,300 fuentes de trabajo; tenemos planes de crecimiento y estamos en el camino de crear mucha tecnología para venderle a la gente las medicinas a mejor precio, con un gran surtido las 24 horas del día y los 365 días del año” el principal valor de farmacias del ahorro es dar un buen servicio al cliente, razón principal para encontrarse en constante capacitación por lo que tomó la importante decisión de crear Centros Integrales de Recursos Humanos (CIRH) y farmacias escuela.



Hasta el día de hoy Farmacias del Ahorro comercializa más de 7000 artículos farmacéuticos y de uso personal, los cuales son de excelente calidad, desarrollados por laboratorios reconocidos internacionalmente como Roche, Eli-Lilly, Pfizer, Janssen-Cilag, Bristol-Myers, Bayer, Schering-Plough, entre muchos otros, mismos laboratorios que les producen los medicamentos genéricos intercambiables.

3.1.1.2 Misión

Ser una empresa que se dedique a proveer servicios de salud a todos los mexicanos basándose en 5 principios básicos:

- Excelente servicio a clientes: capacitan constantemente a los empleados de mostrador, tanto a los de nuevo ingreso como a los que ya llevan cierta antigüedad a fin de suprimir errores en el trato con el cliente.
- Amplio surtido de productos y servicios: En todas las sucursales se maneja una reposición frecuente del inventario de modo que se pueda asegurar que el cliente siempre encuentre lo que busque y, de no estar disponible en esa unidad, se debe



conseguir lo antes posible.

- Desarrollo de su personal: constantes capacitaciones que ayudan al crecimiento personal y laboral de los empleados (como son lavado de dinero, atención al cliente, monedero electrónico, manejo y dispensación de medicamento, automatización en los almacenes (vocollet voice¹), entre otros.
- Las mejores ubicaciones: Hay más de 600 Farmacias del Ahorro localizadas en puntos estratégicos lo que asegura que no habrá competencia entre franquicias.
- Precios justos y competitivos: El objetivo es ayudar a las familias mexicanas dándoles los que necesitan a un precio accesible.

3.1.1.3 Valores que guían al personal de Farmacias del Ahorro

Al igual que su misión sus valores son 5 para los cuales se enfatiza y se pide más apoyo para que se ejecuten al pie de la letra en las farmacias:

1. **HONESTIDAD:** En las relaciones con sus colaboradores, clientes y proveedores.
2. **RESPONSABILIDAD:** Con el fiel cumplimiento de las leyes y disposiciones oficiales.
3. **COMPROMISO:** Con la salud y economía de todos los mexicanos.
4. **CONFIABILIDAD:** En el 100% de los productos y servicios que se ofrecen.
5. **PERSEVERANCIA:** Para el desarrollo y consolidación de nuevos mercados.

3.1.1.4 Visión

Mantenerse como la mejor cadena de farmacias a nivel nacional y en el corto plazo llegar a 1000 sucursales, es decir en el aniversario número 20, sustentándose en bases eficientes de operación e información, con la ayuda de tecnología de vanguardia.

3.1.1.5 Perfil de personal

El rango educativo que maneja esta empresa es muy variable ya que va desde el nivel superior hasta el nivel básico (secundaria), las edades del personal oscilan entre los 18 y 45 años de edad.

El puesto más alto de una sucursal es el de representante de farmacia, el cual sólo pueden obtener si se cuenta con bachillerato concluido o carrera trunca y por lo menos 2 años de

¹ A través de una diadema con audífono y una terminal (computadora portátil) habilitada para voz que se ajusta a la ropa, los trabajadores interactúan los sistemas de información central al tiempo que mantienen sus ojos y manos concentrados en la operación, es decir mantiene su atención en la actividad y no en la lista de productos y simultáneamente puede escuchar información del producto.



experiencia en atención a clientes, dirección de personal y haber tenido un trabajo similar, en este puesto las edades oscilan entre los 20 y 35 años aproximadamente.

Posterior a este se encuentran cinco subordinaciones en las cuales el grado máximo de estudios es bachillerato para ocupar el puesto de cajero, para los otros cuatro lo mínimo a solicitar es secundaria.

En todos los puestos se solicitan conocimientos básicos de computación, lo cual es la principal constante de las sucursales de farmacias del ahorro.

Además como una forma de motivar a los empleados la empresa diseño planes de crecimiento a través de 3 categorías C, B Y A, siendo el nivel A el más alto, lo que permite al empleado incrementar su ingreso mensual, manteniendo su mismo puesto, o bien cambiar de este si el empleado así lo solicita, siempre y cuando el empleado cumpla con los requisitos necesarios.

3.2 Condicionantes Internos

1.2.1 La colaboración jerárquica

En Farmacias del Ahorro la capacitación de su personal es de suma importancia razón por la cual crearon Centros Integrales de Recursos Humanos (CIRH) y Farmacias Escuela, sin embargo esto no quiere decir que personal externo a esta area no este involucrado ya que los informes de los resultados de las capacitaciones se envían de forma individualizada a cada gerente de plaza y de manera global al director estatal, gerencias regionales y corporativas, provocando un involucramiento global por parte de la empresa.

Farmacias del Ahorro sólo ha ofrecido capacitación de manera presencial.

1.2.2 Definiciones de la política de formación

Enfocadas en dotar a las personas con diferentes niveles de responsabilidad, de los conocimientos y habilidades necesarios para adaptarse al crecimiento continuo y al mercado.

Al principio el proyecto de farmacias del ahorro respecto a la capacitación fue que todos sus empleados manejaran al 100% las innovaciones tecnológicas que se iban adecuando a la empresa ejemplo de esto fue:

- La implementación de vocollet para el área de almacén.
- Cursos para los franquiciarios.
- Inducción para los de nuevo ingreso primero en todo lo relacionado a farmacias del ahorro y posteriormente en su puesto de trabajo.
- Mejoramiento de habilidades y aptitudes y actitudes para las áreas directivas y gerenciales.
- Capacitación constante a todas sus áreas a fin de mantenerlos motivados.



1.2.3 Conocimiento de los proyectos de la empresa

Los principales proyectos para el 2007 son:

- Crear una universidad virtual.
- Tener en funcionamiento 1000 unidades para los 20 años de farmacias del ahorro es decir para 2011.
- Que todo su personal domine los medicamentos de marca propia.
- Disminuir la rotación de personal
- Capacitar a su personal para ofrecerle crecimiento laboral.

Una vez recopilada esta información se revisó el check list del análisis de necesidades a fin de que se pudiera proporcionar una opción viable por parte de EPISE a Farmacias del Ahorro, para así ésta lograra desarrollar y llevar a cabo sus proyectos establecidos a corto y largo plazo.

CHECK LIST
<p>CLIENTE: FARMACIAS DEL AHORRO 2007 TEMA: Recolección de datos de Factores condicionantes del análisis de necesidades de formación. RESPONSABLES: CONSULTOR: FERNANDO ANGELES TUTOR ADJUNTO: JAZMÍN MONSERRAT GARCÍA</p>

Factor condicionante	Realizado	Observaciones
CONDICIONES ESTRUCTURALES		
A) LA TIPOLOGÍA Y LAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN DE FARMACIAS DEL AHORRO		
Historia	OK	Surge en 1991, 16 años de trayectoria
Situación actual	OK	-587 establecimientos de los cuales 119 son puntos de venta franquiciados, mientras que 469 son establecimientos propios. -Actualmente se mantiene en constante innovación tanto de sistemas operativos como administrativos. -Crecimiento demasiado rápido, descoordinación, estándares de calidad deficientes y poca promoción de los productos de marca propia con los clientes, calidad intermedia en atención al cliente.
Previsiones de futuro	OK	Tener en funcionamiento 1000 unidades para los 20 años de farmacias del ahorro 2011.
Finalidades	OK	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los diversos productos propios • Utilizar los manuales de calidad internos derivados de la ISO-9000 • Cultura Organizacional • Trabajo en equipo • Frenar la rotación laboral.
Tipos de actividades	OK	Capacitación e-learning
B) LOS ASPECTOS ORGANIZATIVOS Y FUNCIONALES		
Sector empresarial	OK	Farmacéutico
Grado de centralización/autonomía	OK	Cada sucursal tiene un responsable de farmacia y estas a su vez un gerente de plaza.
Aspectos territoriales	OK	22 estados de la república
Nivel jerárquico	OK	Todos, ya que si bien se quiere brindar un curso a medida, se pretende realizar una universidad virtual.



C) LOS RECURSOS HUMANOS		
Número de trabajadores	OK	8,300
Perfil de edad	OK	Entre 18 y 40 años, ambos sexos
Perfil de formación	OK	Desde secundaria en adelante
Perfil de experiencia	OK	-Puestos operativos sin experiencia, con conocimientos básicos de computación. -Responsable de Farmacia 1 año de experiencia, licenciatura trunca y habilidades de Liderazgo y trabajo en equipo, dominio básico-intermedio de computación. -Puestos superiores: Licenciatura terminada así como poseer liderazgo, trabajo en equipo, negociación, tolerante a la frustración y manejo intermedio de programas de computación.
D) LOS RECURSOS FINANCIEROS	OK	7 Millones de Pesos
CONDICIONANTES INTERNOS		
La colaboración jerárquica	OK	Los informes se enviarán individualizados a cada gerente de plaza y de manera global al director estatal y a gerencias regionales y corporativas.
Definiciones de la política de formación	OK	Enfocadas en dotar a las personas con diferentes niveles de responsabilidad, de los conocimientos y habilidades necesarios para adaptarse al crecimiento continuo y al mercado.
Conocimiento de los proyectos de la empresa	OK	Crear una universidad virtual., Tener en funcionamiento 1000 unidades para los 20 años de farmacias del ahorro 2011. Que todo su personal domine los medicamentos de marca propia.

3.3 Desarrollo de plan de capacitación a distancia a Farmacias del Ahorro brindada por EPISE

Farmacias del Ahorro planteó la necesidad de poner en marcha un plan formativo para los empleados que deseen ascender de puesto y generar más ventas.

Por lo que solicitó apoyo en capacitación a EPISE para dar a conocer a sus empleados de sucursal los productos de marca propia, las comisiones que se manejan por venta de éste y las herramientas de trabajo que les son útiles para dicho proceso.

Por otro lado farmacias del ahorro requirió a EPISE un proyecto en donde se les forme de ciertas habilidades y aptitudes a sus representantes de farmacia y a sus responsables de operación, con el objetivo en mente de lograr consolidar un buen liderazgo que promueva el trabajo en equipo, generando apoyo en labores diarias por parte de cualquier empleado, y a su vez éste se motive a ascender de puesto.

A medida que la empresa comenzó a crecer, se buscaron estrategias que cubrieran las necesidades de ese momento y de las que estaban por venir, a un bajo costo, de manera eficaz y rápida, de tal manera que no se perdiera la misión y los valores que los han respaldado por más de 15 años ya que es una empresa que tiene presente que para poder sobrevivir y crecer, se necesita personal que sepa sobrevivir en el caos y el cambio, de nada serviría un empleado reclutado y entrenado si la empresa no es capaz de retenerlo y motivarlo para dar el máximo de sí en beneficio de la organización.

“A diferencia de lo que piensa la mayoría el secreto para poder lograr una estabilidad laboral si bien es una remuneración económica adecuada a las funciones ayuda, el compromiso que la empresa tenga con los trabajadores es el principal elemento para cambiar actitudes y

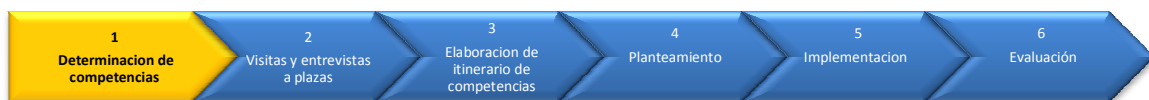


rotación de personal, ya que cuando una persona percibe el compromiso e interés por su persona por parte de la empresa se siente motivada a no fallar y ser leal a su trabajo”.²

Este factor estaba perjudicando a la empresa, ya que al haber un rápido crecimiento de franquicias se inició un retraso en el área de capacitación importante, al no poder lograr el control de la capacitación con tantas innovaciones, las cuales conllevaron a aperturas de programas y baja calidad de entrenamiento, a los de nuevo ingreso y poca motivación en los empleados, situación que estaba generando alta deserción, principalmente en sucursales, provocando un freno al objetivo de los 20 años.

Las anteriores situaciones hicieron que Farmacias del Ahorro buscará alternativas de capacitación a bajo costo, de resultados rápidos y eficaces por lo que incorporaron la modalidad de capacitación a distancia, considerando que ésta les permitiría capacitar a más personas en menos tiempo y, a la larga, con menor costo, además de que la capacitación funcionaría al mismo tiempo y en toda la república mexicana, razón principal que los llevo a aceptar los servicios de EPISE, en materia de capacitación.

Para poder brindar una solución acorde EPISE realizó una detección de necesidades a Farmacias del Ahorro, proponiéndole un plan de acción formativa efectiva, que consistió en 6 fases por medio de entrevistas, observación directa de la operación, clima laboral, entre otros instrumentos:



Fase 1: Determinación de competencias:

Esta se basó en un diagnóstico de 360^{o3} realizado por farmacias del ahorro en el año 2006 de donde se desprendieron los siguientes temas a desarrollar:

- Para empleados de sucursal:
 - * Medicamentos de marca propia.
 - * Orientación a resultados.
- Para representante de Farmacia (R.F):
 - * Supervisión básica
 - * Relaciones humanas y comunicación
 - * Toma de decisiones y trabajo en equipo.
 - * Orientación a resultados.
- Para Responsable de Operación Comercial mandos del mismo nivel y superiores:
 - * Liderazgo
 - * Administración del tiempo
 - * Trabajo en equipo
 - * Orientación a resultados.

² Eduardo Díaz. Analista de Medios de Formación, Farmacias del Ahorro.

³ Se define como un diagnóstico de la cultura organizacional que permite el reconocimiento de aquellos factores que impulsan el desarrollo de la organización e igualmente declarar y hacer evidente aquellos que se han convertido en un obstáculo y que afectan el buen desarrollo de los diferentes procesos en la organización.



Fase 2: Visitas y entrevistas a plazas:

EPISE visitó 22 plazas elegidas estratégicamente por toda la república mexicana en donde realizó entrevistas y recopiló información de las actividades que llevaban a cabo tanto los colaboradores que habían cumplido sus metas, como colaboradores con oportunidad de desarrollo.

Entrevista de conocimientos previos

- 1.- ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en Farmacias del Ahorro?
- 2.- ¿En cuantas ocasiones has llegado al objetivo de venta?
- 3.- ¿Cuál crees que sea el principal factor de esta situación?
- 4.- ¿Qué herramientas te hacen falta para mejorar tu rendimiento?
- 5.- ¿Cómo es el ambiente laboral?
- 6.- ¿Cómo mejorarías tu ambiente de trabajo?
- 7.- ¿Cuándo llega un cliente siempre le ofreces una segunda opción, es decir, los productos de marca propia?
- 8.- ¿Por qué razón?
- 9.- ¿Conoces el esquema de comisiones de marca propia?

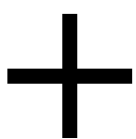
Así como también localizó los siguientes problemas, a los cuales se les colocó una recomendación:

Problema 1. El personal que se encuentra en sucursales desconoce la forma de acercarse al cliente y como vender los productos de marca propia:

-Se registraron errores considerables no sólo en el desconocimiento del tema de medicamentos de marca propia sino que el empleado también desconoce la forma adecuada para abordar al cliente, desconocimiento de medicamentos de marca propia, escaso uso de sus herramientas de trabajo (libro de medicamentos, programas informáticos, manera de acomodar productos en estante), así como manifestación por parte del empleado de un bajo conocimiento del funcionamiento del sistema de compensaciones por producto vendido y poca comprensión del esquema de pagos.

OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN:

- ✓ Que el empleado identifique los productos de marca propia.
- ✓ Que el empleado identifique y utilice todas las herramientas que le fueron proporcionadas para desempeñar de manera optima su trabajo diario.
- ✓ Que el empleado mejore sus conocimientos acerca del funcionamiento del sistema de compensaciones por producto vendido y del esquema de pagos.
- ✓ Que el empleado logre ofrecer un excelente servicio, detectando las necesidades del cliente conllevándolo a consumir marca propia:

 Medicamento
Económico
Calidad en el medicamento
Calidad en el servicio

PRODUCTO DE MARCA PROPIA



Recomendación: El curso de marca propia también debe abarcar la importancia del buen uso de sus herramientas de trabajo, como utilizarlas y estudios de caso a fin de realizar ventas de la necesidad del cliente por medio de un producto de marca propia.

Problema 2. El responsable de Farmacia también esta poco familiarizado con los sistemas de compensación de marca propia.

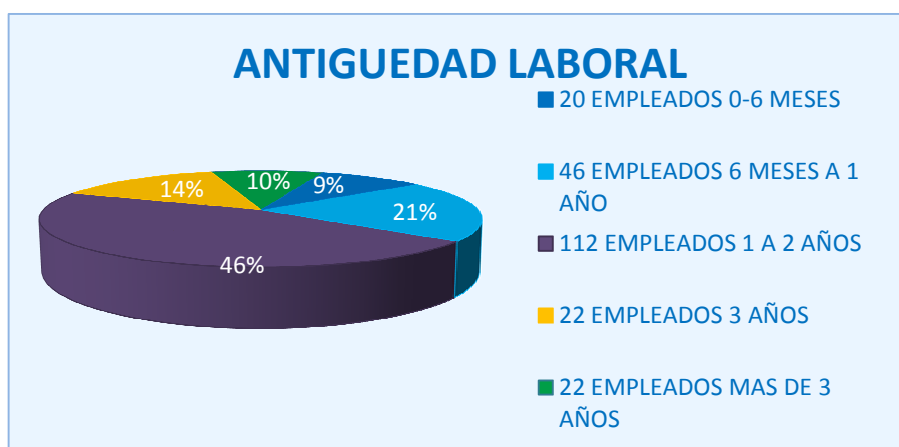
Recomendaciones: Para una mejor efectividad los responsables de operación y los 22 responsables de farmacias deberían realizar el mismo curso que tendrán empleados de mostrador y ventas ya que algunos al parecer desconocen también el sistema de comisiones por venta de productos de marca propia, por lo que parece importante que ellos realicen dicha capacitación, de éste modo los empleados se sentirán respaldados por su líder que comprenderá y mejorará los conocimientos que tiene respecto al funcionamiento de una sucursal, así como el perfeccionara algunas habilidades, del ambiente de trabajo y la productividad tanto de él como de la gente a su cargo, además con el conocimiento correcto del tema pueden brindar apoyo a empleados que no comprendan del todo el manejo de medicamentos y sus utilidades o a empleados de nuevo ingreso.

Problema 3. Descoordinación en todas las áreas reflejando estándares de calidad deficientes, falta de liderazgo por puestos administrativos, deficiencia en el trabajo de equipo.

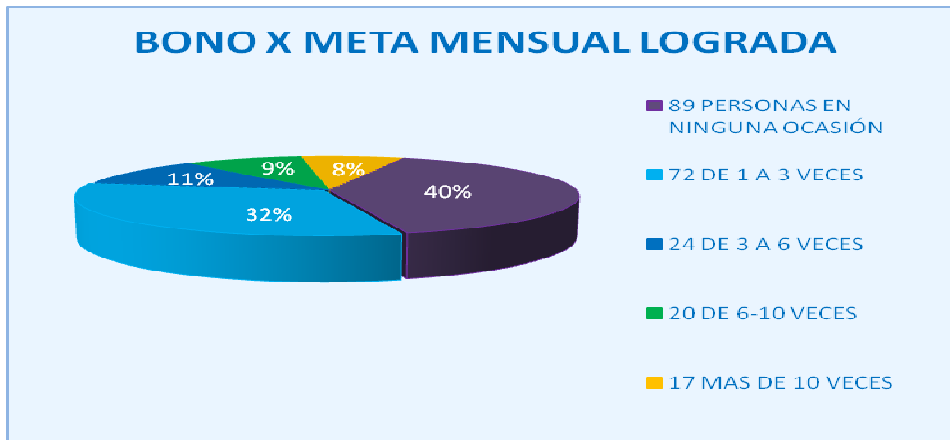
Se recomienda que los representantes, gerentes y corporativo realicen cursos formativos en habilidades como: el liderazgo y la coordinación de personal a manera de lograr mantener el buen ambiente de trabajo y la cooperación voluntaria en los subordinados para la realización de diferentes tareas.

Posterior a la aplicación de la entrevista a 222 personas de las cuales el 60% logró cumplir con sus metas por lo menos en una ocasión, las respuestas de las entrevistas fueron representadas en gráficas, así como fueron homologadas a fin de proporcionar datos que permitieran determinar los pasos a seguir de acuerdo al esquema presentado anteriormente.

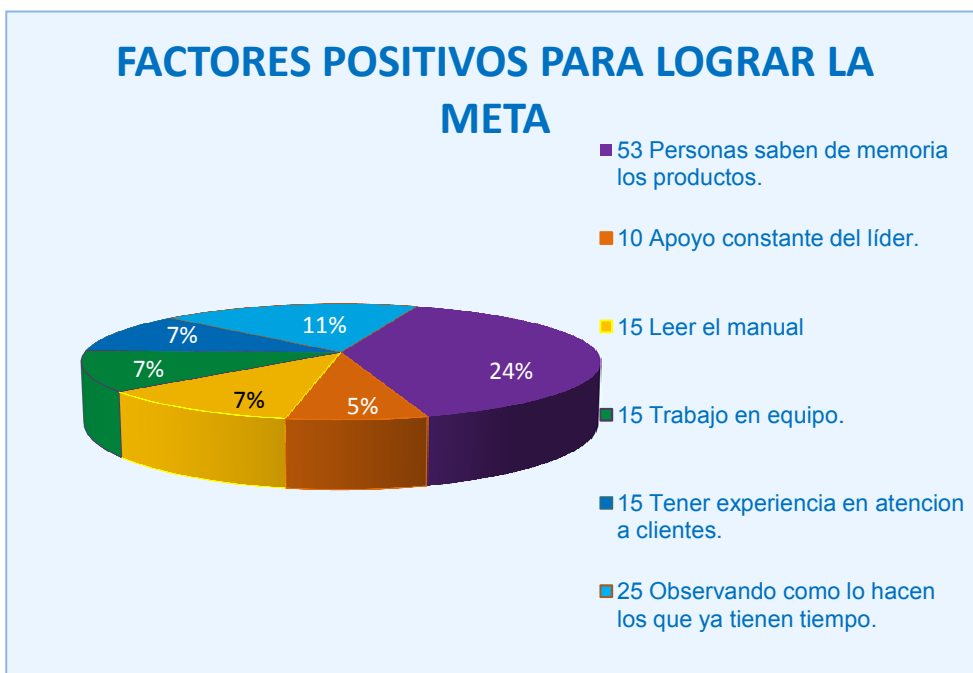
1.- ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en Farmacias del Ahorro?



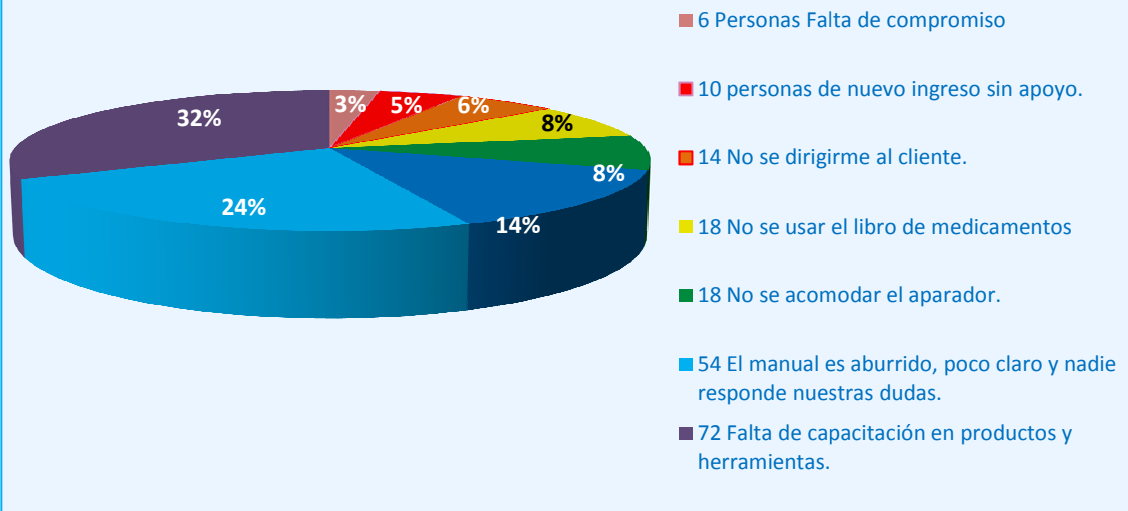
2.- ¿En cuantas ocasiones has llegado al objetivo de venta?



3.- ¿Cuál crees que sea el principal factor de esta situación?

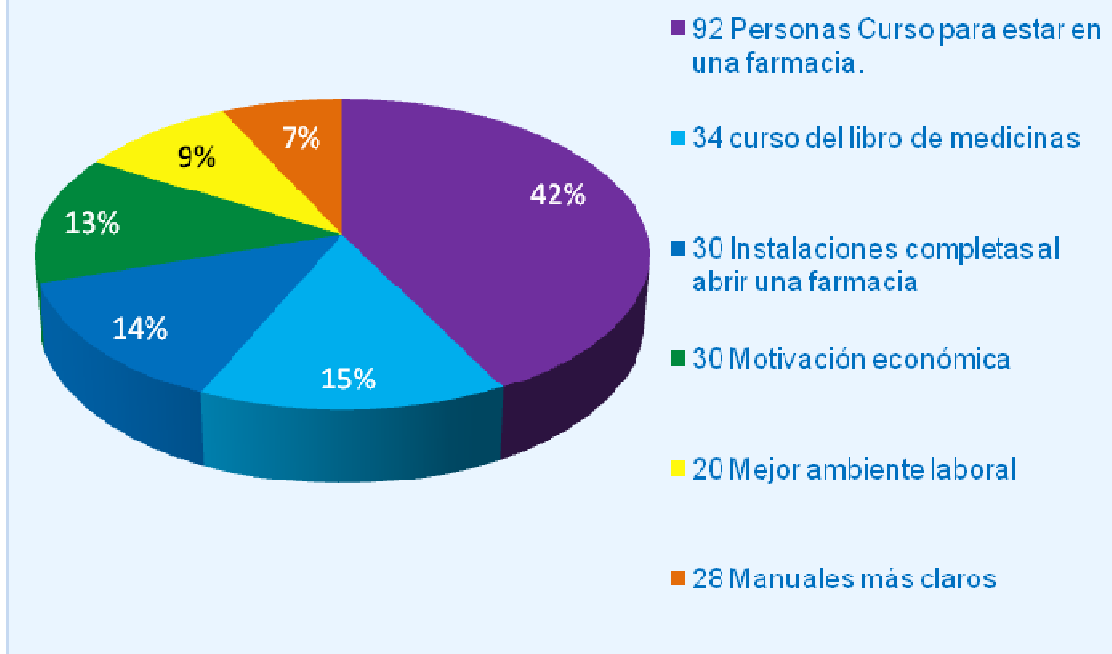


Factores Negativos que intervienen en meta mensual.

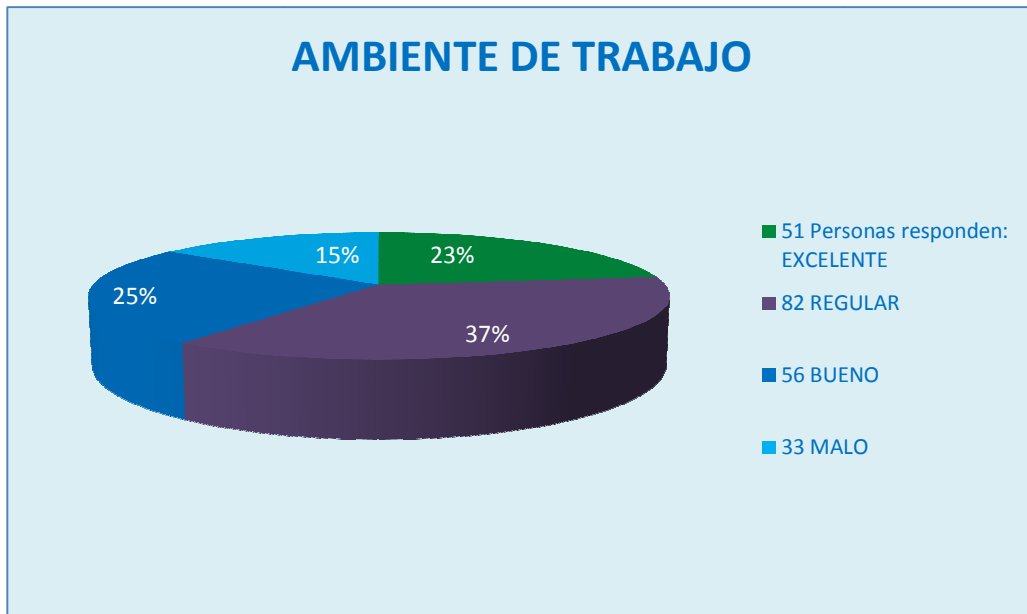


4.- ¿Qué herramientas te hacen falta para mejorar tu rendimiento?

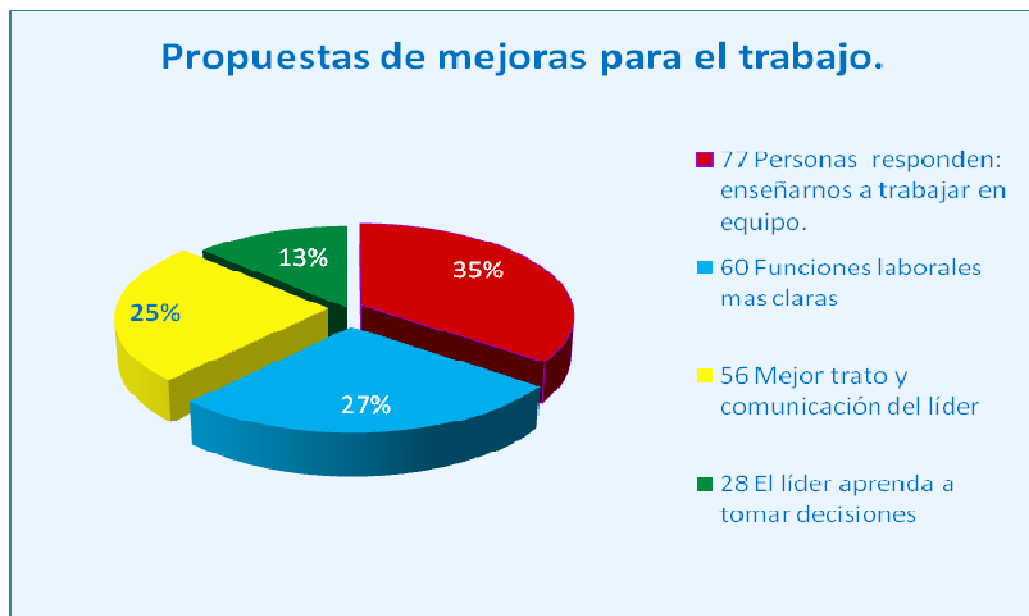
Propuestas para mejorar desempeño.



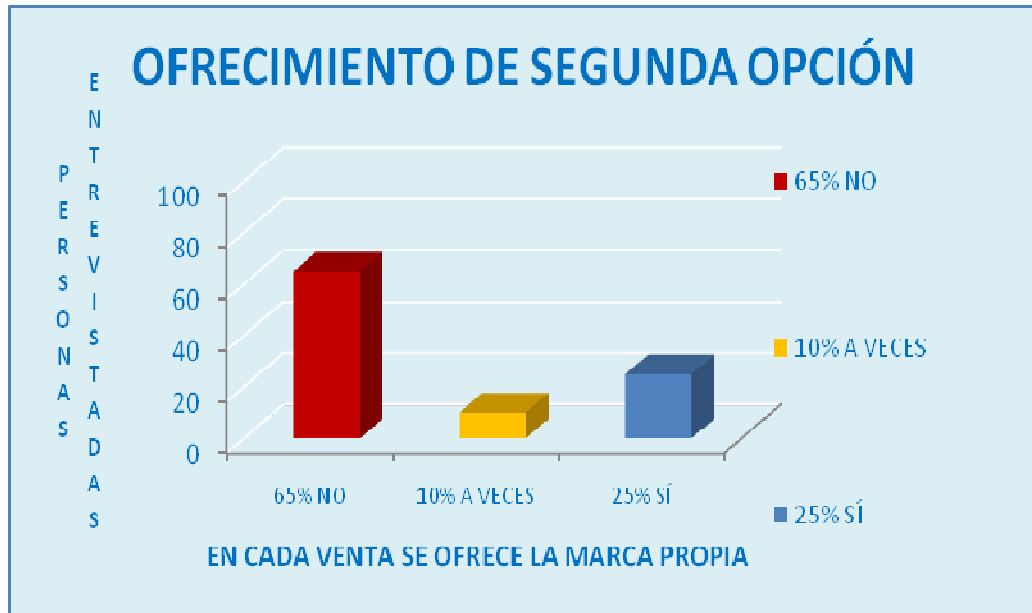
5.- ¿Cómo es el ambiente laboral?



6.- ¿Cómo mejorarías tu ambiente de trabajo?



7.- ¿Cuándo llega un cliente siempre le ofreces una segunda opción, es decir, los productos de marca propia?



8.- ¿Por qué razón?

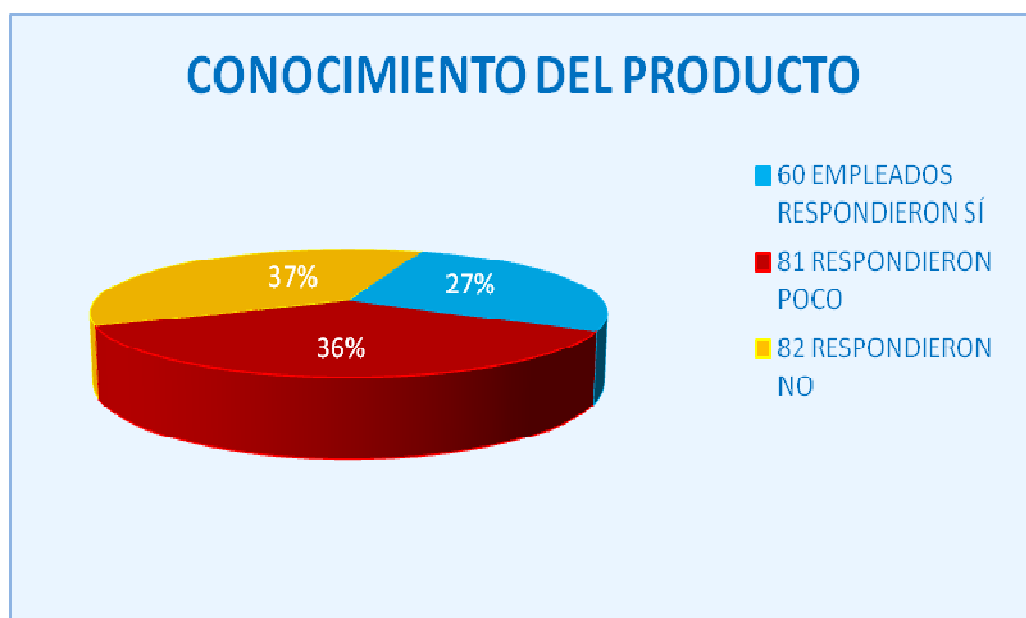
El 75% respondió no haber ofertado los productos de marca propia por cuatro razones:



El 25% que respondió afirmativamente coincidió en ofertarlo por las comisiones que se manejan.



9.- ¿Conoces el esquema de comisiones de marca propia?



Como conclusión a la última pregunta se rescata que el 73% de las 222 personas, es decir 163, desconocen gran parte del sistema de comisiones a través de la venta de marca propia, ésta entrevista se realizó a nivel nacional con el 3.1% de la población total de farmacias del



ahorro, porcentaje de empleados con los que cuenta la empresa en el estado de Oaxaca, lugar en donde por sus características geográficas (sucursales muy dispersas) y educativas (empleados con bajos conocimientos informáticos y bajo nivel de estudios) se ha decidido realizar la prueba piloto de la capacitación a distancia.

Respecto al ambiente de trabajo se rescatan tres puntos importantes el 48% de la población se encuentra a gusto con su trabajo, mientras que el 52% se encuentra a disgusto por razones que van desde el trato del líder de proyecto hasta el principal que es:

“me gusta porque es medio tiempo pero lo que no me parece es que sólo nos den un manual para conocer los productos de marca propia y el esquema de comisiones, el cual es bastante confuso y luego le preguntamos al líder tal cosa y la desconoce, por lo que mejor no ofrezco el producto, ya me pasó una vez que me preguntaron una cosa y no supe que decir y quede muy mal ante el cliente, además ni nos explican y quieren que lleguemos a la meta mes con mes y si no nos regañan ,definitivamente no ,me gustaría que nos dieran un curso porque nos prometen mucho cuando entramos y hasta ahora no se ha visto reflejado en mi sueldo ”

La situación de inconformismo en el trabajo es totalmente un aspecto modificable al generar una estabilidad emocional y económica al empleado a través del conocimiento de sus funciones, así como de los productos que va a vender, los cuales le generarán un sueldo más competitivo.

Una vez observado y analizado lo anterior por ambas empresas, se realizó un plan de capacitación por parte de EPISE, El cual consto de cuatro cursos para el nivel de representante de farmacia (RF) y cinco cursos para el nivel de Responsable de Operación Comercial, así como un curso de medicamentos de marca propia para todo el personal de la empresa, aunado a esto para medir el impacto se llevaron a cabo mediciones en los cuatro niveles de evaluación de Donald Kirkpatrick,⁴ además de considerar la medición del ROI (Return on Investment)⁵ de acuerdo a la metodología de Jack Phillips, fundador del ROI Institute en Estados Unidos. El proceso fue tutorizado y validado directamente por el ROI Institute.

⁴ Donald Kirkpatrick desarrolló un modelo de evaluación de la formación en 1959. Es un modelo simple, flexible y completo y hoy por hoy, es el más utilizado. Consta de cuatro niveles dispuestos en una jerarquía ya que cada nivel sirve de base para construir los siguientes.

Nivel 1: Reacción. Cuestiona la reacción de los participantes ante el nuevo programa de capacitación, analizando si este es de su agrado, como mejorarlo y si les es relevante en el trabajo.

Las percepciones de los participantes tendrán consecuencias importantes para el aprendizaje (Nivel 2).

Nivel 2: Aprendizaje. En este nivel, se evalúa el desarrollo de destrezas, conocimientos o aptitudes del participante: si se alcanzaron los objetivos plantados al inicio de la capacitación, para lo cual se aplicará un test antes de la capacitación (pre-test) y otro al término de esta (post-test) para evaluar los avances.

Nivel 3: Conducta. En este punto se evalúa la transferencia de los conocimientos del curso al puesto de trabajo.

Nivel 4: Resultado El último nivel está enfocado a la empresa: aumento de la producción, mejora de la calidad, disminución de costos, aumento de ventas.....Desde una perspectiva organizacional, esta es la principal razón para llevar a cabo un programa de capacitación.

⁵ El ROI es la medida de responsabilidad que responde a la siguiente pregunta: ¿Se produce una rentabilidad financiera por invertir en un programa, proceso, iniciativa o solución de mejora de rendimiento? Es un indicador económico, lo que significa que tiene que ver con las matemáticas. El objetivo del ROI es transformar estos resultados de la formación y rendimiento en términos económicos, de manera que puedan ser comprendidos, aprobados y apoyados por aquellos que no forman parte del departamento de formación, rendimiento o recursos humanos. Se trata de traducirlos y comunicarlos a toda la organización, para que conozcan el valor de sus intervenciones y puedan tomarse decisiones acorde con los resultados obtenidos.



3.3.1 Cursos brindados en modalidad a distancia

Fase 3: Elaboración de Itinerario de competencias

A continuación se presenta la definición de las 8 competencias a desarrolladas por los empleados de Farmacias del Ahorro.

Solución propuesta:

Itinerario de competencias

Definición de competencias

Entregables: Competencias entregables para todos los empleados.

COMPETENCIA	FUNCIÓN	NIVEL Y DEFINICIÓN
MEDICAMENTOS DE MARCA PROPIA: Identificar los diversos medicamentos propios y brindar una asesoría adecuada de estos al cliente.	Administrador de inventarios	Clasificar, administrar, asesorar y ofrecerle al cliente el medicamento solicitado, mencionándole una segunda opción de medicamento (marca propia) sustentando la calidad del producto.
	Cajero	
	Vendedor de mostrador	
	Responsable de farmacia	
	Responsable de Operación Comercial	

Indicador conductual

Acciones: Determinar los comportamientos observables.

INDICADORES CONDUCTUALES	NIVEL
Posee la seguridad para presentar las características de los productos por él mismo o con un mínimo de apoyo.	A
Utiliza sus herramientas como apoyo para ofrecer los productos de marca propia	A
Acomoda los productos de acuerdo al orden indicado en el curso para una mejor presentación de la sucursal.	A
Identifica las necesidades del cliente	A Y B
Ofrece un excelente servicio al cliente, detectando las necesidades del cliente:	A
Medicamento +económico +calidad en el medicamento+ calidad en el servicio= producto de marca propia.	A,B Y C
Apoya en la solución de dudas a su personal a cargo.	B Y C
Maneja y explica de forma oportuna el plan de comisiones por venta de productos de marca propia.	A,B Y C



Orientación a resultados:

COMPETENCIA	FUNCIÓN	NIVEL Y DEFINICIÓN
ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Tener afan de superación, para lograr objetivos ambiciosos que aporten valor a la empresa.	Administrador de inventarios	A Es eficiente, aplicando los procesos y normas con criterio.
	Cajero	
	Vendedor de mostrador	
	Responsable de farmacia	B Optimiza a) los resultados del negocio en relación con el cliente b) los procesos de su area logrando mejores resultados.
	Responsable de Operación Comercial	C Tiene un enfoque estrategico de la gestión estableciendo planes que optimizen los resultados del negocio a largo plazo.

INDICADORES CONDUCTUALES	NIVEL
Es un modelo de eficiencia para sus compañeros.	A
Realiza algunas gestiones dirigidas a obtener resultados a largo plazo.	C
Frecuentemente facilita propuestas para mejorar los procesos o negociaciones	A,B Y C
Encuentra mejores formas, más rápidas, menos caras o más eficientes para hacer su trabajo.	A,B Y C
Define procesos de control cuando hace un seguimiento cuidadoso.	B Y C
Establece sistemas propios de seguimiento de actividades.	A,B Y C
Dedica el tiempo necesario para terminar su trabajo.	A,B Y C
Se dirige a los otros pidiendo la ejecución de las actividades de forma amable y no exigiéndolas.	A,B Y C
Obtiene mejoras en todos los procesos en los que participa.	A,B Y C

Ahora se enlistan las competencias desarrolladas por parte de los representantes de farmacias:

COMPETENCIA	FUNCIÓN	NIVEL Y DEFINICIÓN
SUPERVISION BÁSICA: es el acto de vigilar, que han sido llevadas a cabo por las personas a cargo e labores encomendadas a las personas a cargo	Administrador de inventarios	A Realiza su trabajo con seguridad, en menor tiempo y con menos errores. Acude a asesorarse con su supervisor cuando no le queda claro algo. Colabora con otras funciones, trabaja en equipo.
	Cajero	
	Vendedor de mostrador	
	Responsable de farmacia	B Identifica factores necesarios para lograr el éxito en la supervisión. Desarrolla una buena comunicación en los grupos de trabajo. Fomenta el trabajo en equipo. Utiliza adecuadamente las técnicas básicas, para desarrollar una supervisión eficaz.
	Responsable de Operación Comercial	C Posee una amplia visión de los resultados del trabajo con calidad y productividad.



INDICADORES CONDUCTUALES	NIVEL
Sabe tratar y respetar a las personas.	B
Es equitativo con la asignación de trabajos	B
Es creativo a fin de visualizar otras alternativas para hacer el trabajo.	B
Identifica funciones y responsabilidades del personal a su cargo	B
Identifica sus responsabilidades.	B
Dirige y administra las tareas a los empleados de manera agradable y justa.	B
Busca alternativas para hacer más ameno el lugar de trabajo	B
Explica y organiza a su personal para un mejor desempeño	B
Capacidad para prevenir accidentes en el trabajo.	B

Competencia: relaciones humanas y comunicación.

RELACIONES HUMANAS Y COMUNICACIÓN: Cualquier tipo de interacción del ser humano de forma directa o indirecta. Las relaciones humanas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los miembros de la sociedad, gracias a la comunicación	Administrador de inventarios	A	Produce y colabora con mayor disposición
	Cajero		
	Vendedor de mostrador	B	Reconoce y tiene claras sus funciones
	Responsable de farmacia		Resuelve problemas de manera asertiva Impulsa el trabajo en equipo Utiliza maneras adecuadas para dirigirse a los subordinados y es capaz de aceptar y dar críticas constructivas.
Responsable de Operación Comercial	C	Más enfoque a su trabajo, mayor productividad y calidad, menos responsabilidades de ámbitos externos a su área.	

INDICADORES CONDUCTUALES	NIVEL
Reconoce y hace un uso correcto de las relaciones a fin de mejorar resultados de producción.	B
Entiende la Inteligencia Emocional como herramienta de mejora en las relaciones interpersonales	B
Propone habilidades de comunicación que efficienten el flujo de información en la organización y faciliten las relaciones positivas.	B
Optimiza los resultados del negocio en relación con el cliente o bien los procesos de su área logrando mejores resultados.	B
Explotar las ventajas de proporcionar y recibir críticas constructivas	B
Desarrolla la capacidad de ser flexible y adaptarse fácilmente a los cambios.	B
Mejor y mayor comunicación entre empleados	A Y B
Mayor coordinación en el trabajo	A, B Y C
Mayor producción	A



Competencia: Toma de decisiones

COMPETENCIA	FUNCIÓN	NIVEL Y DEFINICIÓN	
TOMA DE DECISIONES: selección de acciones a tomar entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación.	Administrador de inventarios	A	Se enfoca a cumplir con funciones de su trabajo de la mejor manera a fin de dar mejores resultados
	Cajero		
	Vendedor de mostrador		
	Responsable de farmacia	B	Analiza la mejor solución mediante la selección de la alternativa que satisfaga de un modo más efectivo el logro de la meta
	Responsable de Operación Comercial	C	Obtiene mejoras en todos los procesos que tiene a su cargo.

INDICADORES CONDUCTUALES	NIVEL
Identifica y define el problema	B
Analiza el problema y que medidas tomar para su solución.	B
Define pros y contras de la decisión tomada	B
Clasifica y jerarquiza objetivos por orden de importancia	B
Ejecuta decisiones antes analizadas.	B
Muestra seguridad al coordinar al grupo	B
Genera confianza y respeto por parte de los subordinados.	B
Analiza y evalúa las alternativas de acuerdo con la meta deseada.	B

La competencia de trabajo en equipo se implementó tanto para los representantes de farmacias como por los responsables de operación quedando de la siguiente manera:

COMPETENCIA	FUNCIÓN	NIVEL Y DEFINICIÓN	
TRABAJO EN EQUIPO: Implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto.	Administrador de inventarios	A	Cada miembro del equipo es responsable de cumplir con sus funciones, a fin de lograr la meta mensual.
	Cajero		
	Vendedor de mostrador		
	Responsable de farmacia	B	Se responsabiliza a conducir grupos humanos, con capacidad de organización. Aprenderá a comunicarse, motivar y exigir de manera respetuosa y profesional lo que generara confianza y respeto de sus colaboradores.
Responsable de Operación Comercial	C	Comprende la importancia de seleccionar a sus componentes: gente con experiencia, con capacidad de trabajar en equipo, con personalidades complementarias.	

INDICADORES CONDUCTUALES	NIVEL
Compromete a todos los miembros de equipo a lograr la meta juntos.	B Y C
El equipo actúa de forma más organizada al tener un líder.	A, B Y C
Se crea un vínculo de comunicación asertiva entre líder y empleados.	A, B Y C
Genera confianza en la gente a su cargo.	B Y C
Cada miembro identifica y realiza sus funciones específicas, con un mismo objetivo.	A, B Y C

Ahora se especifican 2 competencias que aunadas a orientación a resultados y trabajo en equipo y marca propia realizaron los responsables de operación comercial:

COMPETENCIA	FUNCIÓN	NIVEL Y DEFINICIÓN
LIDERAZGO: es aquella persona que es capaz de influir en los demás, su opinión es la más valorada.	Administrador de inventarios	A Se identifica con las metas marcadas, las cuales las hace propias y lucha por ellas con esfuerzo.
	Cajero	
	Vendedor de mostrador	
	Responsable de farmacia	B Tiene una actitud activa, innovadora, luchadora, inconformista, preocupada por el bien de la organización y motivadora para el resto del equipo.
	Responsable de Operación Comercial	C Asume responsabilidades, toma decisiones, soluciona problemas y hace frente a situaciones difíciles.

INDICADORES CONDUCTUALES	NIVEL
Se adelanta a los acontecimientos, anticipa los problemas y detecta oportunidades mucho antes que los demás.	C
Es una persona creativa que le gusta ir por delante.	C
Exige y lucha por alcanzar los objetivos colocados por mes o campañas.	C
Motiva a su personal para obtener mejores resultados.	C
Predica con el ejemplo.	C

Competencia: Administración del tiempo

COMPETENCIA	FUNCIÓN	NIVEL Y DEFINICIÓN
ADMINISTRACION DEL TIEMPO: Controlar y planificar su trabajo, para lograr objetivos que aporten valor a la empresa	Administrador de inventarios	A Organiza sus tareas y aprovecha al máximo el tiempo durante la jornada laboral para cumplirla.
	Cajero	
	Vendedor de mostrador	
	Responsable de farmacia	B Controla, administra y planifica semanalmente sus tareas y tiempo personal y el de sus colaboradores.



	Responsable de Operación Comercial	C	Controla, analiza y planifica los problemas relacionados con la gestión del tiempo personal y el de sus colaboradores, tomando decisiones para optimizar el tiempo.
INDICADORES CONDUCTUALES			NIVEL
Organiza y utiliza el tiempo personal para realizar las actividades de forma ordenada y eficaz			C
Fija y alcanza los objetivos personales y de la organización.			C
Determina las causas de la mala gestión del tiempo.			C
Incrementa la eficiencia de la organización al asignar los tiempos adecuados y delegar las actividades correspondientes.			C
Controla las tareas propias según lo previsto, así como la de sus colaboradores, dando seguimiento a los resultados (parciales y finales)			C
Identifica las mejores prácticas para gestionar el tiempo eficientemente.			C
Maneja herramientas avanzadas de gestión del tiempo (diagramas de Pertt, camino crítico)			C
Establece planes y medidas de actuación.			C

Ahora bien, aunque se han definido todas las competencias implementadas al personal de farmacias del ahorro en esta ocasión sólo se analizará el curso de mayor predominación y con el cual se realizaron pruebas piloto para la implementación de las demás, “Medicamentos de Marca Propia”, la razón principal de la inclinación hacia éste curso es porque lo cumplieron todos los empleados, lo que al final brindó resultados interesantes de ser rescatados, por la gran diversidad de gente que pertenece a esta empresa.

Fase 4: Planteamiento

Reto planteado

Brindar capacitación a todos los empleados de Farmacias del Ahorro bajo la modalidad a distancia a fin de que esto coadyuve a concretar su proyecto de crecimiento de 1000 farmacias para el 2011 como celebración de sus 20 años de existencia, proyecto que es considerado a mediano plazo.

Solución propuesta

Se propone desarrollar una actividad formativa en modalidad e-learning de un tema relevante para el desempeño de gran parte del personal de Farmacias del Ahorro y de impacto para el negocio, como lo es el producto “Medicamentos de Marca Propia”.

En esta solución se forma al participante en la comercialización de estos productos, además de mostrar los beneficios económicos para los empleados por generación de ventas.

Esta actividad se imparte por primera vez ante el personal de una de las plazas más complejas, por sus características geográficas y por la disparidad de perfiles de los



participantes, lo que representa en sí un reto para la implementación de la modalidad e-learning. De este modo, asegurándonos el éxito de esta primera experiencia, se garantiza en un alto porcentaje el éxito en el resto de las plazas, hablamos de un alcance nacional en la modalidad e-learning.

CURSO:

El curso de medicamentos de marca propia se ha dividido en 3 secciones, tiene una duración de aproximadamente 30 minutos y sus requerimientos mínimos son los siguientes:

Físicos:

- Computadora con Windows 98 o mayor
- Conexión a internet
- Java versión 1.4.1_2
- Desbloqueo de cookies de la internet

Características de la persona:

- Disponibilidad de 30 minutos en una sola sesión.
- Conocimientos básicos de computación (apagar, prender, nombre de los componentes de la computadora, ingreso a internet.)
- Autodidacta.

Recomendaciones de estudio:

Realizar el curso en un lugar despejado del ruido y de distractores que puedan intervenir en el aprendizaje obtenido por parte del participante.

El curso tuvo dos semanas como plazo para la realización y una semana más como prórroga a su ejecución, la cual también fue utilizada para la realización de una segunda evaluación en



A fin de obtener datos medibles para su graficación y comprobar si este ayuda a incrementar las ventas de productos de marca propia para farmacias del ahorro.

En la primera parte del curso que esta definida como diagnóstico previo se realizó un pre-test de 12 preguntas de opción múltiple relacionadas con los productos de marca propia, esto a fin de tener una estadística de los conocimientos previos del participante, dicho diagnóstico fue realizado vía internet.

Curso e-learning

- A. Introducción
- B. 5 unidades con contenido teórico y actividades:
 1. ¿Qué es una marca privada?
 2. La marca Farmacias del Ahorro
 3. Tipos de medicamentos
 4. ¿Cómo vender la marca Farmacias del Ahorro?
 5. Las comisiones



Pantalla de Inicio de Pretest de curso medicamentos de marca propia⁶

Una vez concluido el pre-test se procedió al curso e-learning el cual estuvo dividido en 5 temas:

Pantalla de temario curso medicamentos marca propia⁷

⁶ Derechos de Autor. EPISE.

⁷ Derechos de Autor. EPISE.

Posterior al curso se llevo a cabo la evaluación final la cual contenía 12 preguntas y a través de la cual se midió la efectividad del curso en las plazas de la prueba piloto.

Tutorías: Respecto a la forma en que se realizó el trabajo de tutorías se especifica a continuación:

Primeramente se hizo uso de los tipos de tutoría ofrecidos por EPISE en las tres semanas de duración de la prueba piloto, lo que se da a entender que la bienvenida al curso y la clave de acceso se dio vía correo electrónico y telefónica el día 19 de Julio a las 220 personas por lo que a las 2 de la tarde todos los participantes contaban ya con su notificación acerca de su nueva capacitación.

1.- Tutorías Reactivas: es decir toda la comunicación vía correo electrónico, en este caso si el participante tenía dudas con respecto al contenido del curso el representante enviaba las dudas vía correo electrónico a la coordinación de la plaza y si éstas eran dudas técnicas se reenviaban a los tutores de EPISE para ser resueltas a la brevedad.

2.- Tutorías Proactivas: el tutor dio seguimiento al progreso de los participantes en el curso, vía telefónica, los motivó y orientó a resolver problemas técnicos así como también se auxilió en la comprensión de los cuestionamientos del curso.

3.3.2 Seguimiento prueba piloto:

Fase 5 Implementación

A continuación se ilustran las actividades a seguir en este proyecto bajo un cronograma de actividades.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	2007									
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	septiembre	octubre	noviembre	Diciembre	
Reunión con representantes de Farmacias del Ahorro										
Se presenta propuesta de Capacitación										
Reunión con representantes de Farmacias del Ahorro para implementación de ROI										
Se presenta plan formativo medible										
Entrega de solución propuesta										
Determinación de competencias										
Visitas y entrevistas a plazas										
Elaboración de itinerario de competencias										
Planteamiento										
Implementación prueba piloto										
Evaluación bajo los 4 niveles de Donald Kirkpatrick y el ROI										
Nivel 1: Reacción. Satisfacción de los participantes										
Nivel 2: Aprendizaje. Grado de cumplimiento de los objetivos didácticos										
Nivel 3: Conducta. Transferencia o aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo										



Nivel 4: Resultados. Impacto de la capacitación en los resultados de la organización									
Nivel 5 Retorno de la inversión (ROI)									
Presentación de Resultados									

El día 19 de junio de 2007, se dio la bienvenida a 220 participantes a su curso de medicamentos de marca propia vía telefónica y por correo electrónico como había solicitado el cliente, sin embargo se tuvo un primer inconveniente ya que Farmacias del ahorro maneja tres turnos laborales por lo que a los participantes del turno nocturno no se les pudo dar la bienvenida vía telefónica.

Se dio continuó seguimiento de dudas de contenido, de ingreso así como se detectaron errores en la plataforma que se solucionaron en la primera semana, dejando tiempo considerable para concluir la competencia ya que ésta sólo duraba aproximadamente una hora.

En la semana intermedia se realizaron llamadas a participantes que no habían ingresado al curso, a fin de poder brindarles apoyo en la forma de ingresar y conocer los motivos de esta situación, así como en las cuatro semanas se enviaron reportes al Responsable de plaza, así como a los representantes de farmacias y responsables de operación.

En la última semana se hicieron llamadas y envíos de correo electrónico para invitar a toda la gente reprobada ha realizar su segundo intento, lo cual arrojó lo siguiente: el 95% de la población, es decir que 209 personas concluyeron su curso de marca propia, en tiempo y forma, de los cuales los resultados se muestran a continuación:

Fase 6 Evaluación:

La evaluación de la acción formativa se analizó en los cuatro niveles de evaluación de Donald Kirkpatrick, además de considerar la medición del ROI (Return on Investment) de Phillips:

Nivel 1 de Satisfacción:

Este nivel se graficó mediante un cuestionario de satisfacción enviado por correo electrónico o preguntado vía telefónica en el momento en el que el participante registraba haber finalizado su acción formativa, para la prueba piloto se necesitaron las respuestas de los 220 participantes.

Cuestionario de Satisfacción	
Fecha de Finalización: 3-julio de 2007	
Curso: Medicamentos de marca Propia	
Tutor: Jazmín Monserrat García	
La información que obtuvo con anterioridad al inicio del curso:	PUNTAJE
1. Al recibir la primera comunicación de EPISE ya sabía de qué trataba el curso.	
2. Conocía la función que EPISE iba a desarrollar durante el curso antes de iniciar el estudio	
3. Las comunicaciones recibidas por EPISE me ayudaron a conocer mejor qué se esperaba de mí con respecto al curso.	
El curso:	
4. El periodo de estudio marcado para realizar el curso ha sido adecuado.	
5. El curso, en su totalidad, ha permitido alcanzar mis objetivos de aprendizaje	
6. Los contenidos están adecuados a mis necesidades de desarrollo profesionales.	



7. He cubierto mis expectativas iniciales de aprendizaje	
La formación a distancia a través de Internet y la plataforma de gestión del aprendizaje e-epise.com	
8. El método de estudio es eficaz.	
9. Valoro positivamente la independencia del lugar de estudio.	
10. Valoro positivamente la flexibilidad del horario de estudio.	
11. El manejo de la plataforma ha sido fácil e intuitivo.	
12. La estética en la pantalla y presentación de los colores es atractiva.	
13. La velocidad de ejecución de la plataforma es adecuada	
Los servicios ofrecidos por el departamento de tutoría de EPISE	
14. Estoy satisfecho con la atención recibida por parte de tutoría a lo largo del curso.	
15. Las comunicaciones recibidas las considero personalizadas a mi situación.	
16. Las consultas realizadas han tenido una respuesta rápida (deje en blanco si no procede).	
17. La resolución a mis consultas ha sido satisfactoria (deje en blanco si no procede).	
Los Cursos...	
18. Las actividades se adecuan al contenido	
19. Las respuestas de las actividades me han sido de utilidad para una mejor comprensión.	
20. Los documentos de apoyo del curso son útiles para mi trabajo.	
21. El estudio del curso me ha resultado sencillo y ameno.	
22. Podré aplicar los conocimientos y/o habilidades adquiridos para mejorar el desempeño de mi trabajo.	
23. He aumentado el nivel de conocimientos y/o habilidades.	
Global	
24. Valoración global del curso	
25. Problemas técnicos durante el desarrollo del curso	
26. ¿Ha encontrado otras dificultades durante el estudio? (Falta de tiempo, trabajo, etc.)	
27. ¿Qué medio de comunicación con el departamento de tutoría considera más efectivo?	
28. ¿Pudo estudiar el curso, en sesiones de al menos 30 minutos seguidos, sin interrupción? (Independientemente de que fuera en la oficina o en su domicilio particular)	
29. En caso de tener la oportunidad. ¿Realizaría otros cursos de su interés a través de Internet?	
30. Indique algún aspecto de mejora sobre el curso o sobre la formación a través de Internet	

Las respuestas de los participantes fueron graficadas por los seis bloques que conforma el cuestionario de satisfacción de la siguiente manera:

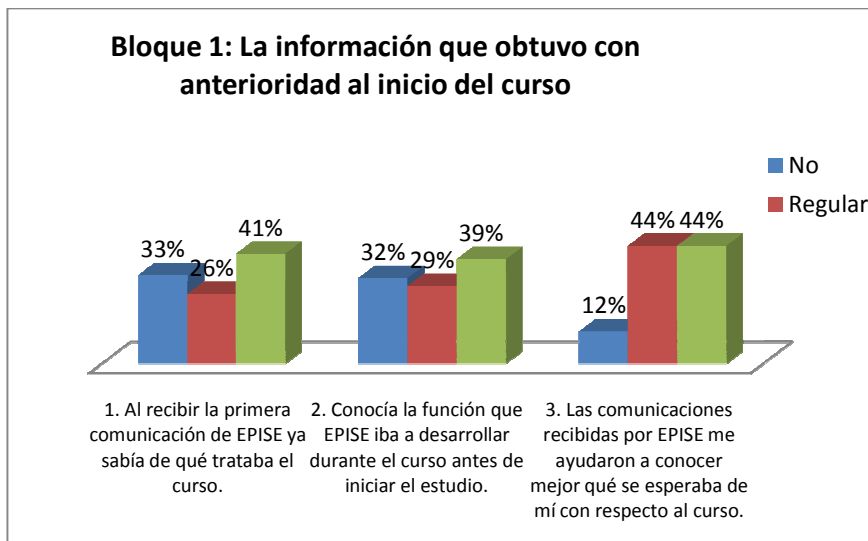
Respuesta:

1=Nunca y	}	NO
2=Pocas veces		
3=Rara vez: 4	}	REGULAR
4=A veces: 6		
5=Casi siempre: 8	}	SÍ
6=Siempre: 10		



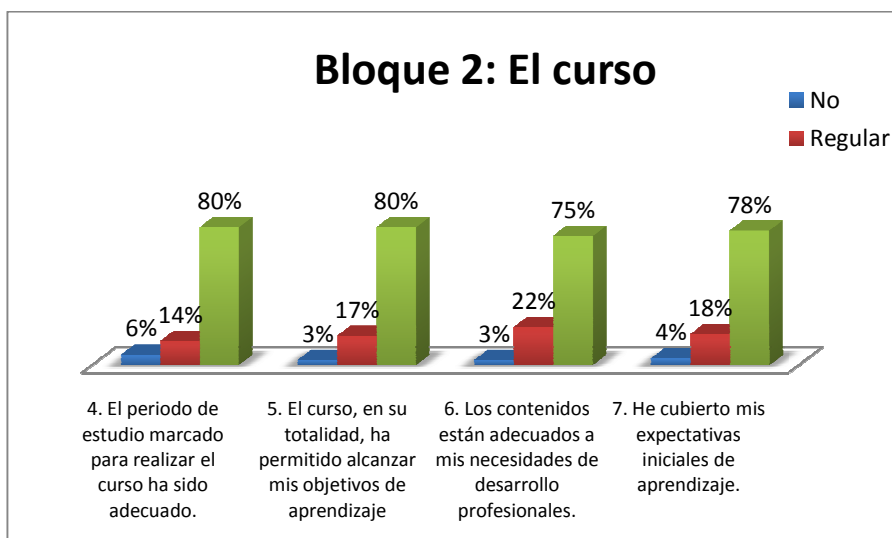
Nivel 1 Satisfacción:

Este primer bloque de respuestas indica que por parte de Farmacias del Ahorro faltó promoción acerca de la implementación de este curso y que función tendría, lo que generó gran confusión en los empleados al no saber de que curso se les hablaba y confundirlo con otros que tienen en libros.

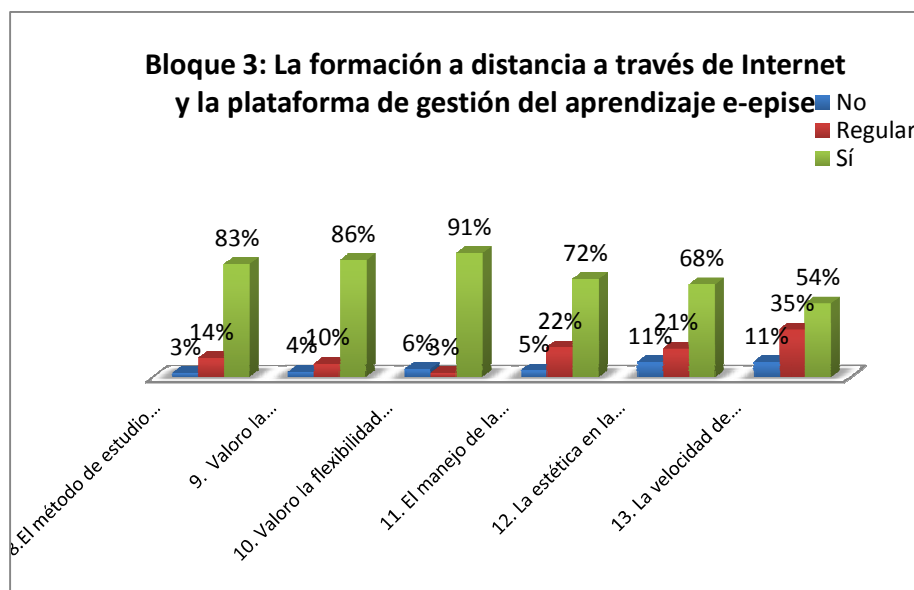


Para el proyecto a nivel nacional, se necesita total apoyo y compromiso con el curso por parte de las gerencias y responsables de Farmacia, comentándole a sus subordinados como será este curso, es decir, bajo que modalidad, la duración, que función tiene y que lo impartirá una empresa externa denominada EPISE.

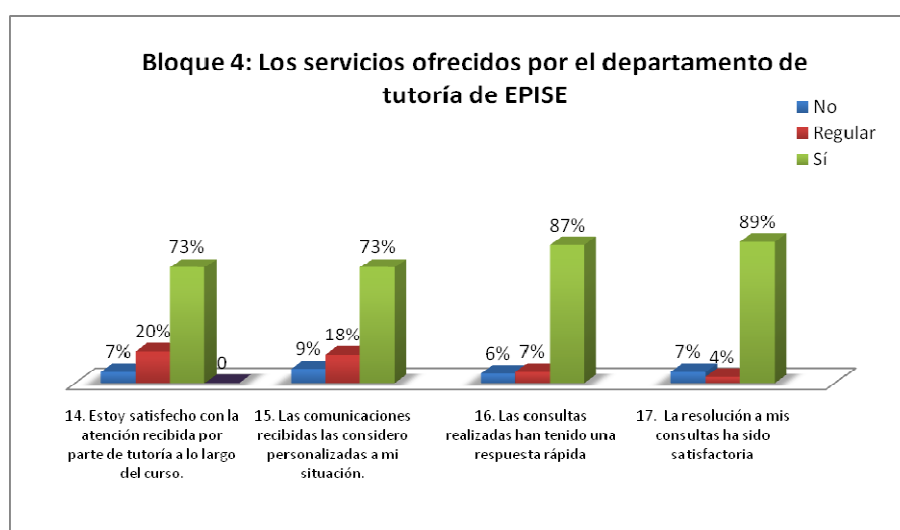
Respecto al Bloque de preguntas número dos localizado en el cuestionario de satisfacción el cual lleva el título de: “los cursos” se puede observar que en general los trabajadores ven correcto y adecuado la estimación de tiempo para la realización de este curso que es de aproximadamente 2 semanas y 1 de prórroga, así como lo consideran adecuado y enfocado a sus necesidades formativas.



Con base a la última pregunta, en donde se les cuestiona si han cubierto sus expectativas de aprendizaje, la gran mayoría se encuentra satisfecha con lo aprendido en el curso ya que ahora tiene herramientas físicas y mentales como el saber utilizar el libro de medicamentos, saberse dirigir al cliente y brindarle una segunda opción como el medicamento de marca propia, ejecutan de manera correcta la forma en que deben acomodar las vitrinas y estantes, entre otros, para incrementar su remuneración económica, a través del manejo de sus herramientas de trabajo y de ciertas técnicas brindadas en el curso para orientarse a las necesidades del cliente, brindarle lo que necesita pero enfocándolo hacia los productos de marca propia.



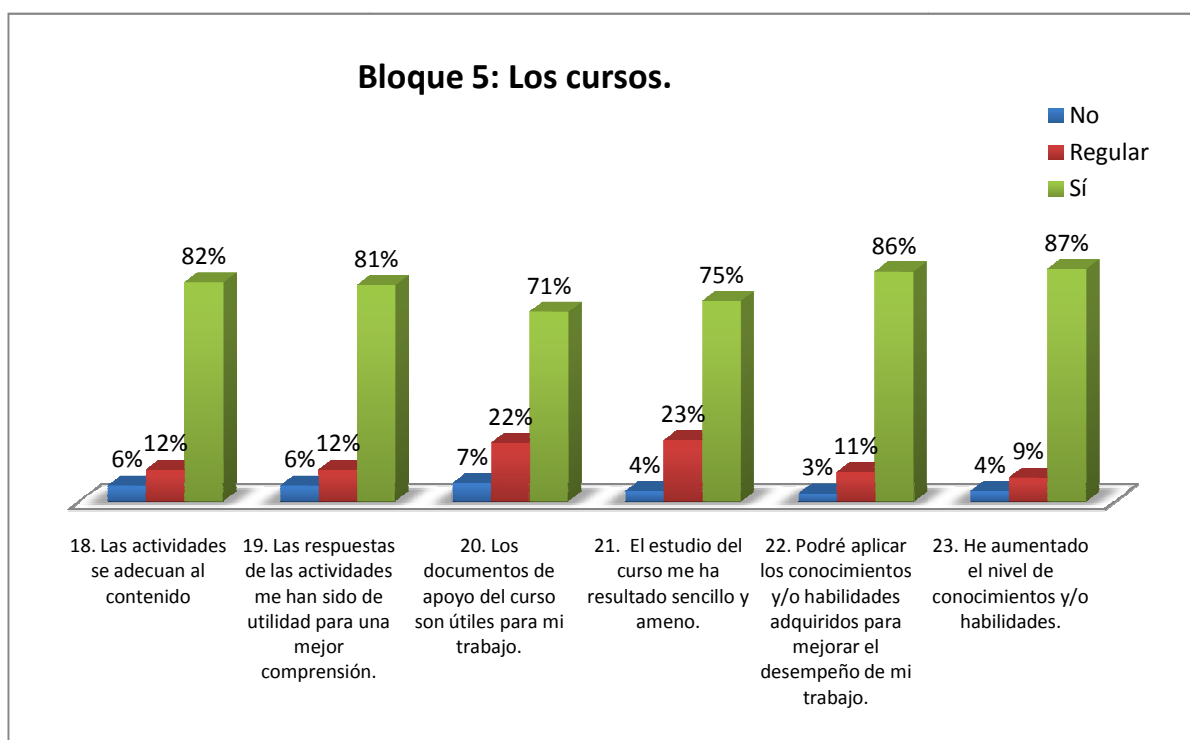
En el bloque 3 parece ser que los participantes se encuentran contentos con la modalidad e-learning, el único fallo que se debe revisar con el área de sistemas de Farmacias del Ahorro es la conexión ya que es demasiado lenta, lo cual le quita presentación al curso y lo vuelve tedioso y cansado, siendo que este es un curso de no más de 30 minutos ó 1 hora como máximo.



En el bloque 4 existe un pequeño percance: la labor tutorial, si bien la atención y las respuestas se han dado, éstas no han logrado ser en el tiempo adecuado, el principal problema que se ha presentado es la falta de líneas telefónicas por parte de la empresa a capacitar, ya que sólo tiene un número para llamadas entrantes desde donde una operadora contacta al tutor con la sucursal, situación bastante prolongada aunado a que si el tutor alarga la llamada con el participante, los demás no podrán realizar llamadas ya que permanecerá ocupada la línea.

Por lo que sería importante realizar un directorio telefónico de todas las sucursales, de manera que éste sea brindado a EPISE con el fin de poder asesorar de manera más rápida y oportuna, al generar una llamada directamente a la sucursal dejando el 01800 disponible para más llamadas.

En el bloque 5 localizamos que a pesar de que al participante le causó problemas ésta nueva modalidad porque a muchos se les complicó el acceso, la nueva experiencia fue de su agrado al considerarla como positiva para la adquisición de conocimientos y habilidades que ayudan a mejorar su labor diaria.



Por último en el bloque 6 se formulan preguntas que engloban los puntos a favor y en contra respecto al curso en modalidad e-learning, de lo que podemos rescatar lo siguiente:

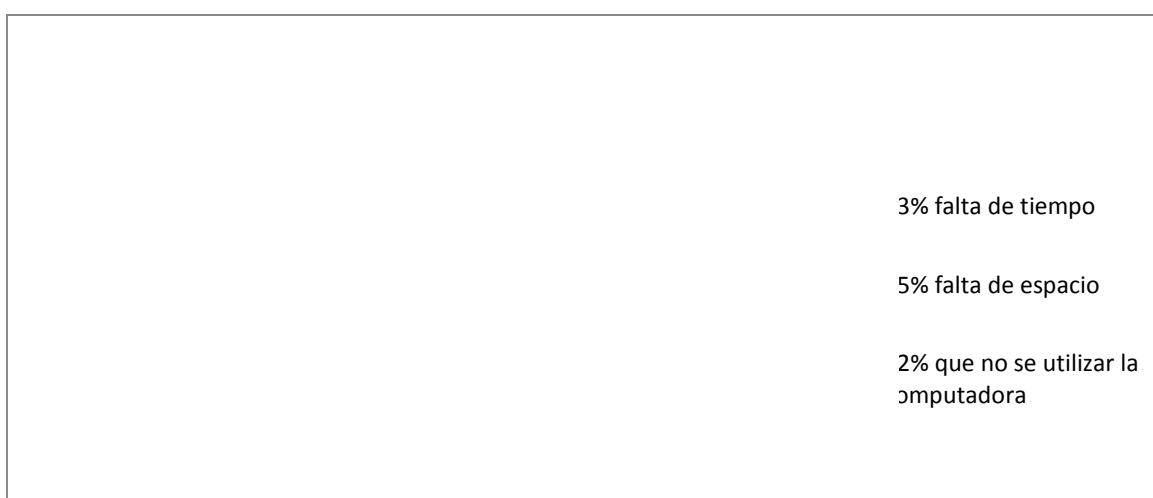
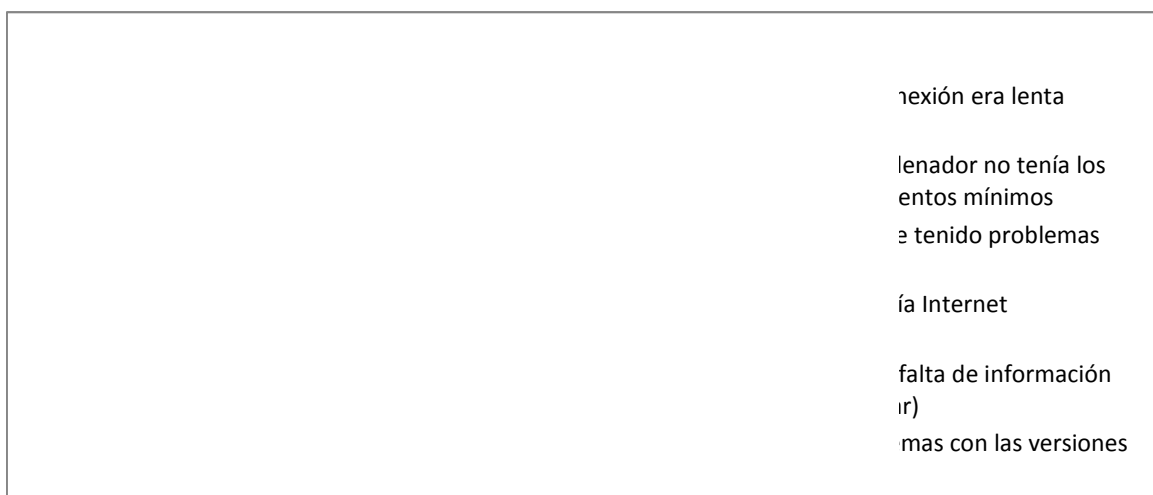
La evaluación global del curso en una escala del 1-10 ha sido de 9.36, basándose en una encuesta realizada por Farmacias del Ahorro a su personal.

También en el bloque 6 se rescata que el mayor problema técnico sufrido en las sucursales fue la conexión lenta a internet, además de no contar con los requisitos mínimos en la computadora para el arranque óptimo del curso, situación que se aumentó por la falta de conocimientos informáticos de los participantes.



Al observar las siguientes gráficas se observó que entre los empleados de farmacias del ahorro existía un inconveniente importante de tomar en cuenta para su pronta solución, porque a pesar de que el curso fue de su agrado y que realmente lo consideraron como un conocimiento que les generó mayor seguridad y nociones para poder comercializar el producto de marca propia, los participantes de la prueba piloto no contaban con habilidades informáticas, lo cual consideraron su mayor desventaja ante el curso, mencionando algunos que en el puesto en que se encuentran no necesitaban utilizar la computadora por lo que al momento de realizar la capacitación e-learning desconocían como prender la computadora, siendo que el perfil de todas las vacantes pide un conocimiento básico en computación, situación que se revisó con recursos humanos, aunado a que se advirtió al cliente de la situación a fin de que se tomaran medidas de acción para este inconveniente, ya que si la prueba piloto arroja que el 42% de la muestra desconoce el uso de la computadora, una cifra así a nivel nacional podría generar que el proyecto resultará un fracaso.

A pesar de que el curso fue efectuado por todos y de su agrado, la gran mayoría respondió que tuvo que ser auxiliado por alguien para poder realizar su capacitación al no saber utilizar la computadora.



Por último respecto a la pregunta siguiente: En caso de tener la oportunidad. ¿Realizaría

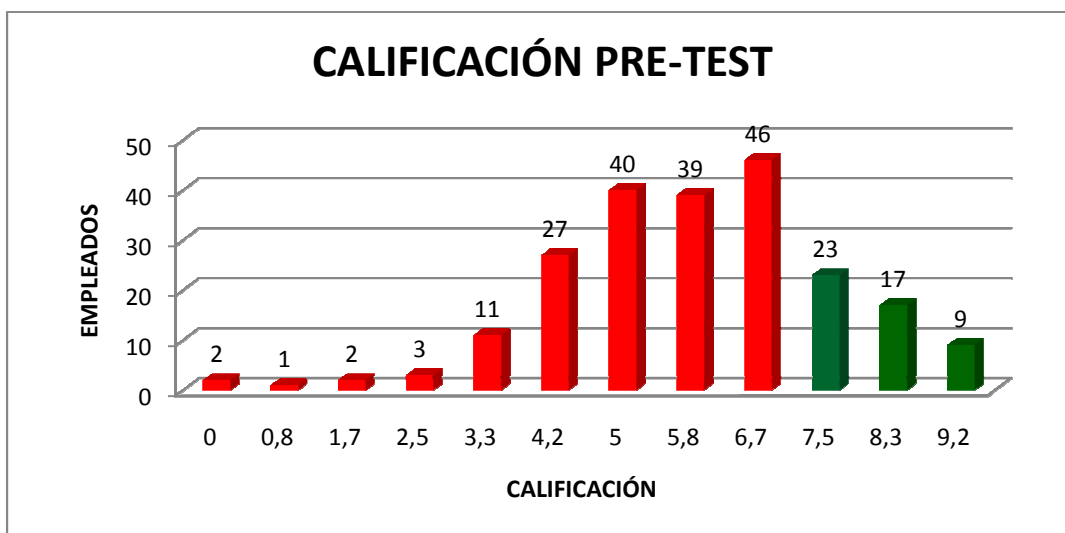


otros cursos de su interés a través de Internet? A lo que el 99% respondió afirmativamente y sólo el 1% dijo que no.

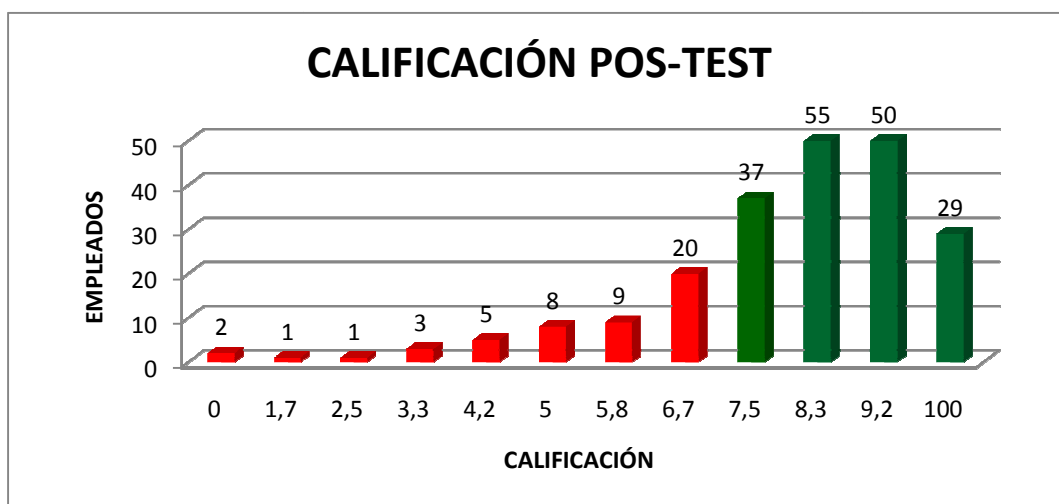
Nivel 2 de Aprendizaje:

Éste se llevó a cabo en el principio y fin del curso, se compararon los puntajes obtenidos en la evaluación inicial y en la final.

La presente gráfica representa los resultados obtenidos en el pre-test, arrojando lo siguiente sólo 49 personas acreditaron con una calificación arriba o igual a 7.5, es decir el 22.27% de la población piloto.



Posterior a la pre-evaluación se realizó el curso teórico-practico de Farmacias del ahorro, en donde se ejemplificó y se reforzó todo lo cuestionado en la primera evaluación. Para posteriormente volver a ser evaluados de manera definitiva.



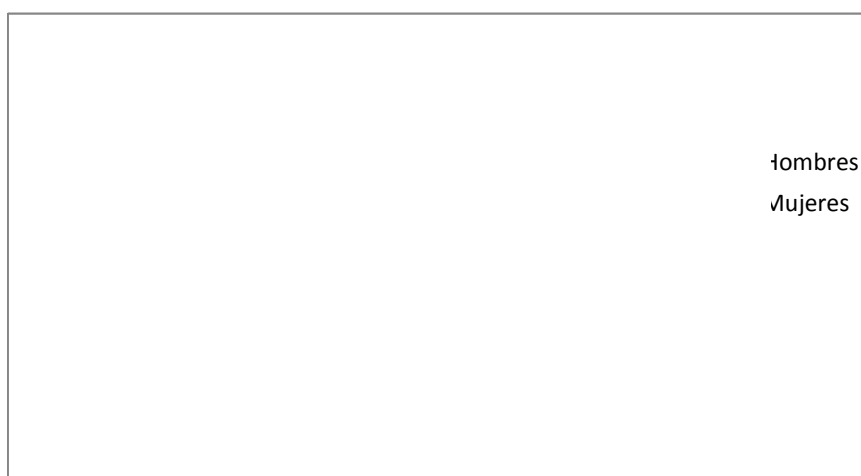
Si bien en el pos-test hay un incremento bastante sustentable del 55.45% es decir 171 personas acreditaron el curso con calificación mayor o igual a 7.5 lo que nos da el 77.72 de



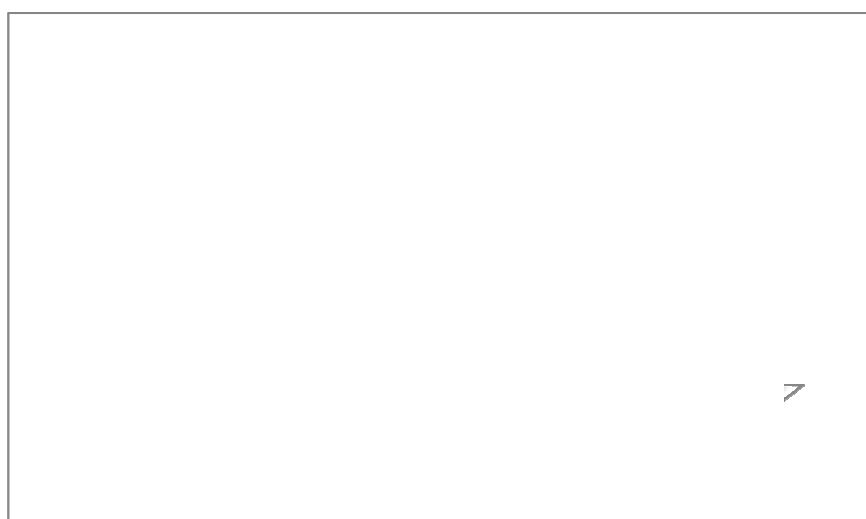
empleados acreditados, habría que trabajar sobre el otro 22.28% ya que 12 participantes continúan con calificaciones por debajo del 5, lo que equivale a 5.4%% de la población a prueba, una cifra si bien no alta, que de no ser analizada podría desencadenar más situaciones similares.

Otro dato a considerar importante como precaución es el hecho de que el participante tuvo dos oportunidades para realizar la evaluación, situación que abarcó a gran parte de la población, para algunos favorable y para otros una oportunidad fallida para subir su calificación.

A continuación se presentan gráficas las cuales se toman como apoyo para analizar al personal de farmacias del ahorro y su rendimiento en el curso piloto.



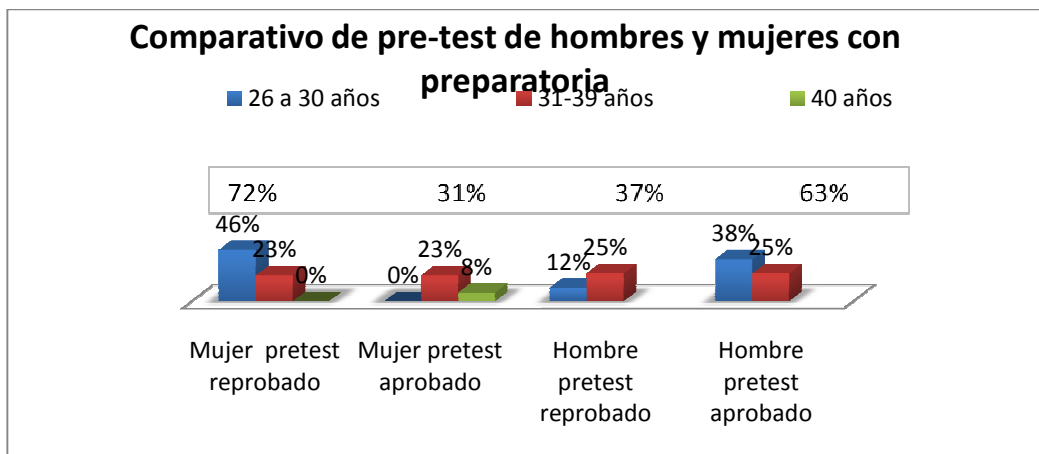
En la gráfica se observa que en esta empresa el 81% de empleados en Oaxaca son del sexo femenino predominando mujeres entre los 21 hasta los 30 años y en el caso de los hombres la mayoría se localiza con edades entre los 31 a 40 años, aún así se tiene personal con edades diversas.



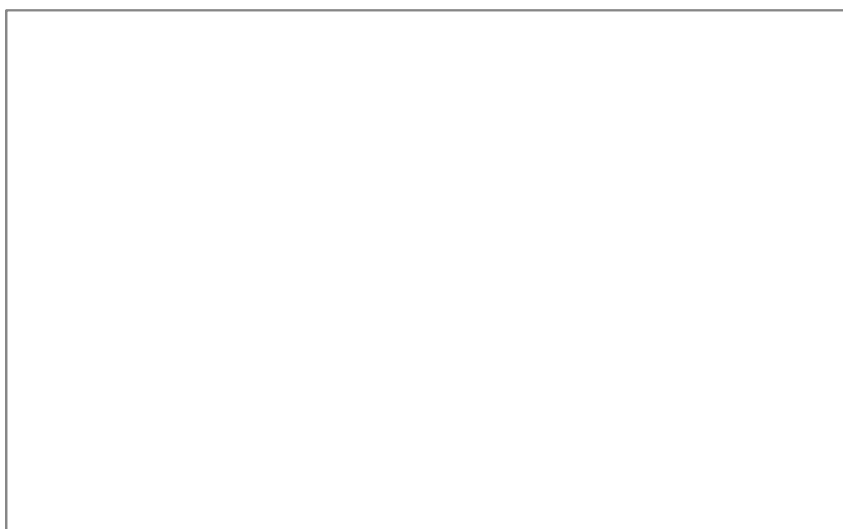
Ésta gráfica de nivel de estudios se vislumbra que si bien se cuenta con nivel preparatoria, esta sólo es comprendida por 22 personas, las cuales aunque aquí no se muestra son los responsables de farmacia, ya que es un requisito en la empresa, lo que genera un porcentaje de 89.9% de empleados con estudios sólo de secundaria, aunado a esto ellos deben



de tener conocimientos básicos de computación, principal inconveniente que se tuvo en esta prueba piloto, pues aunque es un requisito del perfil, desafortunadamente en la población de Oaxaca muy poca gente sabe manejar una computadora, situación que obligo a la empresa a omitir este requisito y utilizar otros recursos que van desde apoyo total del responsable de la farmacia, así como que el tutor vía telefónica brinde una pequeña reseña de la computadora, sus componentes y a donde dirigirse para ingresar al curso.

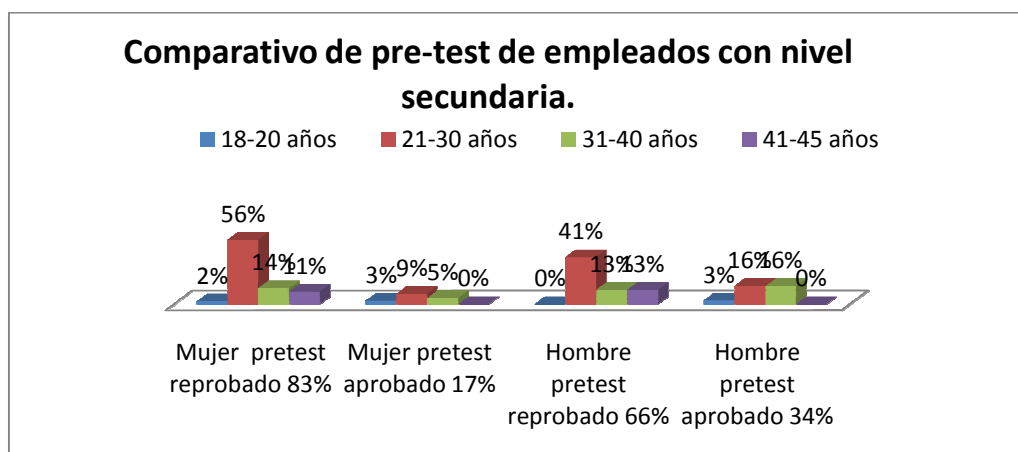


Al analizar las evaluaciones por genero se observa que las mujeres tendieron más a reprobado la prueba inicial por una diferencia casi del doble que los hombres reprobados, de las cuales las mujeres que se encuentran entre los 26 y 30 años son las que presentan mayor índice de reprobación, mientras que por el lado de los hombres el rango mas alto se localiza en hombres de 31 a 39 años, desde la perspectiva tutorial una hipótesis de esta situación es que las mujeres se encontraban más desorientadas, si bien sabían manejar la computadora, no utilizaban con frecuencia internet, a lo que la mayoría de las mujeres respondió que no le encontraban un uso interesante al internet hasta el día que tomaron su curso.



Respecto al pos-test se nivelaron los puntajes ya que todos los representantes de farmacia acreditaron el curso con la calificación máxima (10.0), realizando la evaluación sólo una vez..

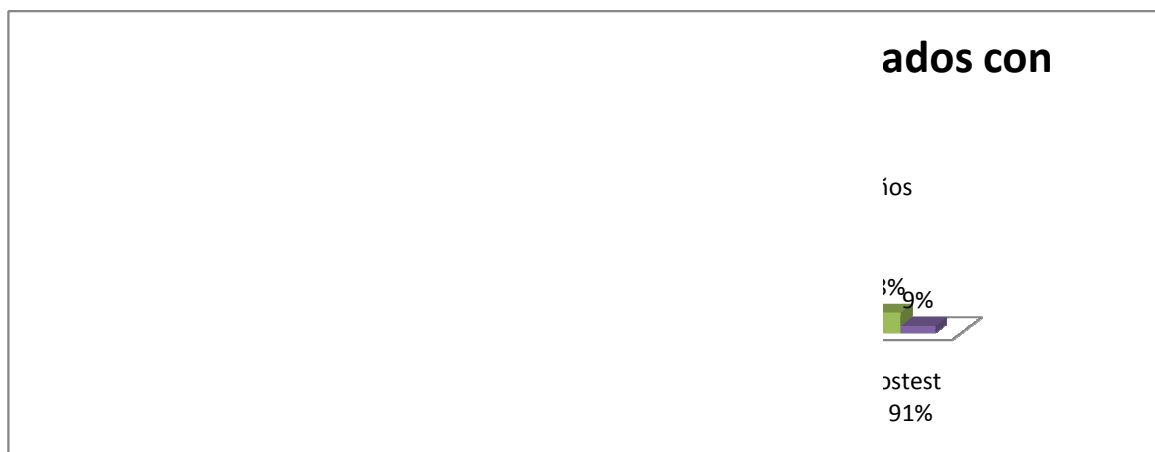




En esta gráfica se muestra el comparativo del pre-test a las empleados de nivel secundaria, en donde el índice de reprobación es más del 50% tanto en hombres como en mujeres, la razón principal a esta situación fue el no saber utilizar la computadora, así como la falta de un espacio en donde estudiar:

“Sólo teníamos la computadora de la farmacia, pero siempre se está ocupando para revisar precios, meter códigos, en fin, además de que hay gente que atender y aunque se realizaba el curso al terminar el turno, de todos modos siempre alguien en el momento en que yo estaba haciendo mi curso necesitaba revisar algo en la computadora, por lo que te distraías mucho y perdías el hilo de lo que te estaban preguntando”⁸

“Yo intente hacerlo en un cibercafé pero el chavo que estaba ahí no sabía como entrar al curso y aunque el tutor le explicaba los requisitos, mejor me desespero y nunca pude entrar, creo que el problema fue el java o no se pero yo entre bien a mi cuenta el problema fue que el curso no se reproducía y solo perdí tiempo y dinero”⁹



En el pos-test, se observa que el 72% es decir 111 mujeres con un nivel de estudios básico aprobaron su curso, de las cuales el 25% (23 mujeres) lo aprobaron en la segunda oportunidad, la cual se les dio a todos los no aprobados, quedando todavía un importante 28% de personal femenino no acreditado.

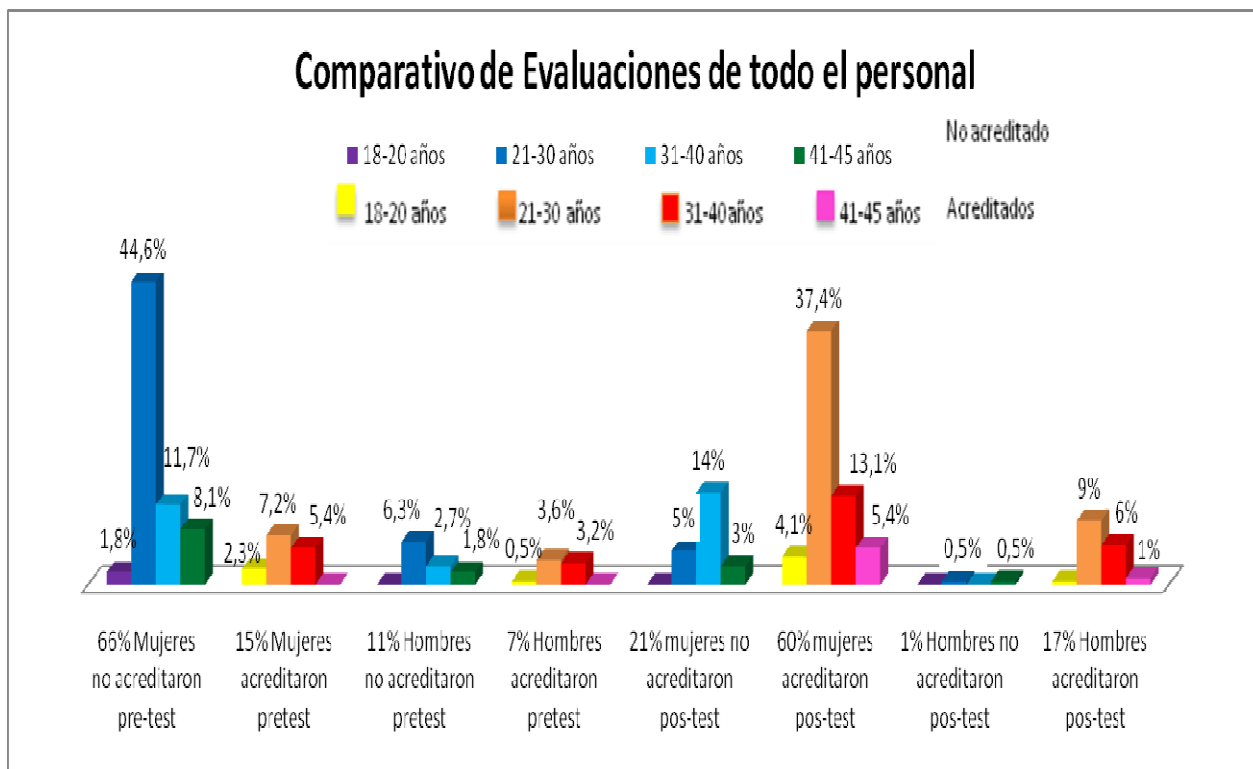
⁸ Comentario de Sonia Domínguez para mejorar el sistema e-learning, participante plan piloto Farmacias del Ahorro.

⁹ Comentario de Julio Cesar García para mejorar el sistema e-learning, participante plan piloto Farmacias del Ahorro.



Por el lado masculino se observa que sólo se tuvo un 6% de no acreditados lo que equivale a 2 hombres, en donde uno no pudo volver a realizar la evaluación por falta de tiempo.

A continuación se gráfica la información antes citada de manera general:



En la anterior gráfica se observa el incremento en acreditados que arrojó el pos-test, un ejemplo de esto es que el 99% del género masculino acreditó su curso, mientras que el 79% de las mujeres en total resultaron con datos positivos, dando un total general de 77% de finalizados aprobados, un promedio regular por lo que EPISE se comprometió a aumentar la acreditación del curso un 20% siempre y cuando Farmacias del Ahorro, brindará a sus empleados un manual realizado por EPISE acerca de los problemas más comunes que se tuvieron al ingresar a la plataforma, así como también todas las computadoras tuvieran los requisitos mínimos que solicita la plataforma para acceder sin ningún problema.

Nivel 3 de conducta:

Al inicio de las acciones formativas, por medio de una encuesta, se valoró la conducta de los participantes. Después de las acción formativa, en una fecha acordada con farmacias se analizó la conducta de los participantes otra vez, a fin de determinar los cambios relacionados con los conocimientos y /o habilidades que les brindo el curso.

Esta encuesta de ocho preguntas fue proporcionada y evaluada por Farmacias del Ahorro, en donde siete preguntas fueron de opción múltiple y la última fue una pregunta abierta.

- 1.- ¿Qué tan útil te ha sido en tu trabajo lo aprendido en el curso de marca propia?
- 2.- ¿Qué tan aplicable a tu trabajo, consideras el curso de marca propia?
- 3.- ¿Cómo realizas tu presentación de los productos ante el público, después del curso?



de medicamentos de marca propia?

4.- Cómo consideras tu confianza ante el cliente al ofrecerle los productos de marca propia?

5.- ¿Cómo consideras tu dominio del sistema de comisiones por venta de marca propia?

6.- ¿El curso de medicamentos de marca propia te ha ayudado a incrementar tus ventas?

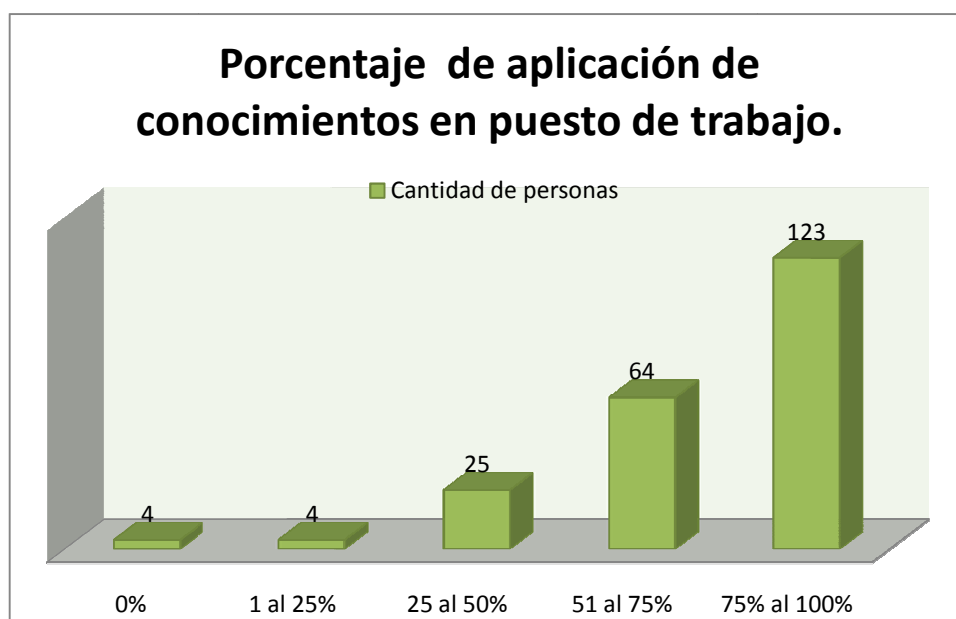
7.- ¿Divide un porcentaje de 100% entre los siguientes factores basándote en como te han ayudado a incrementar tus ventas de marca propia?

CURSO MEDICAMENTOS DE MARCA PROPIA INCREMENTO EN LA LÍNEA DE PRODUCTOS TORNEO DE VENTAS

8.- ¿Qué opinas del curso de medicamentos de marca propia?

Arrojando la siguiente información:

El 85% de los participantes consideró haber desarrollado habilidades que le ayudan a desempeñar mejor su trabajo.

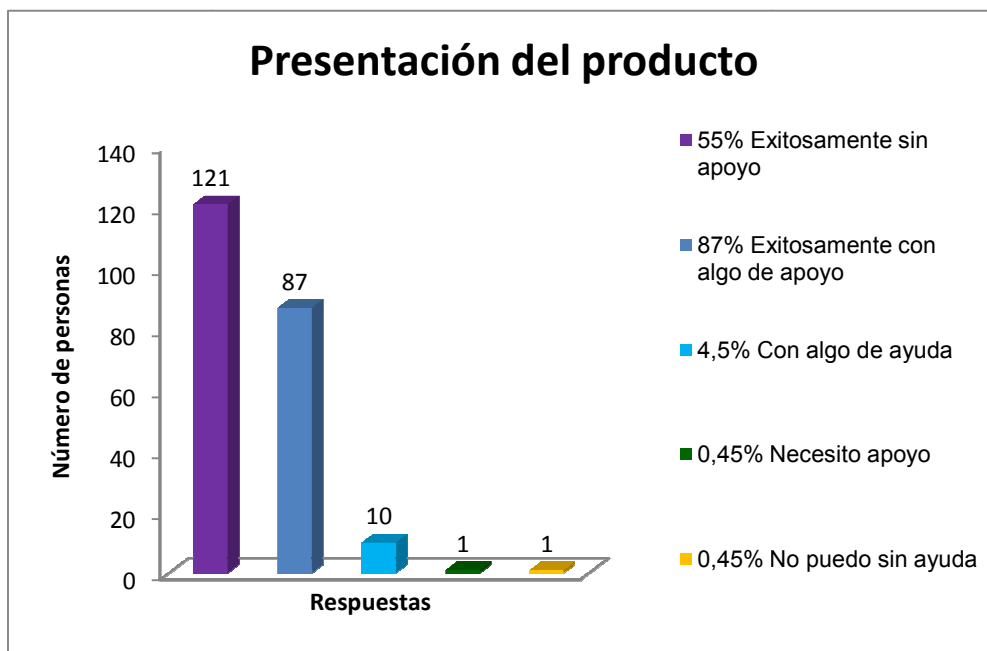


Esta gráfica nos representa que el 85% de la población es decir 187 empleados consideran aplicable entre un 50% y 100% lo aprendido en curso.

Sólo 33 personas de 220, es decir el 15% de los empleados piensan que lo aprendido en el curso no es del todo aplicable al momento de realizar su trabajo diario, ya que dicen que además del curso se necesita un manual mientras memorizan todo lo visto en su capacitación virtual.

Por último sólo el 1.8% (4 personas) sienten no haber aprendido nada del curso por lo que no lo utilizan para realizar su trabajo.





La gráfica nos muestra que el 94.5% (208 personas) de los empleados se han observado y sentido con mayor seguridad para ofrecer como opción y vender las características de los productos de marca propia, esto ya sea por ellos mismos o con un mínimo de apoyo.

La gráfica también muestra que sólo 2 personas es decir el 0.9% no pueden ofrecer los productos de marca propia a menos que alguien los apoye.

Nivel 4 de resultados:

Durante los cuatro meses de impartición del plan de acción, EPISE proporcionó un monitoreo mensual de avance de resultados.

Al finalizar los cuatro meses de implementación del programa, se publicaron los resultados para compartir experiencias en la implementación del plan de acción y se evaluó el grado de mejora obtenido.

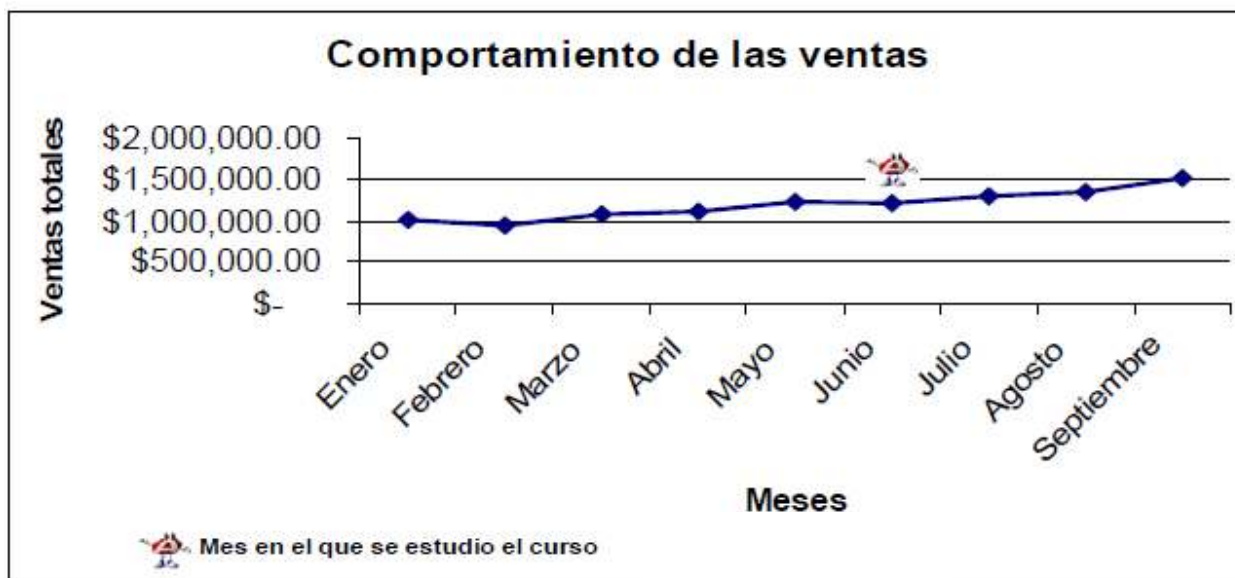
Para poder graficar el impacto del curso en las ventas de productos de marca propia se **realizaron las siguientes acciones**, durante los meses de julio, agosto y septiembre de 2007:

1. Monitoreo de las ventas.
2. Entrevistas de seguimiento a colaboradores que reportaron las ventas más altas por mes.
3. Aplicación de cuestionario de seguimiento para definir incremento en ventas (la misma herramienta utilizada en la medición del nivel 3 realizada por farmacias del ahorro)



1.- Monitoreo de las ventas:

A partir del mes de junio el incremento en las ventas de medicamentos de marca propia en la plaza Oaxaca se hizo más significativo, pronunciado y constante que en los meses anteriores al curso.



2.- Entrevistas de seguimiento a colaboradores que reportaron las ventas más altas por mes.

¿Cómo considera que el curso “Medicamentos de marca propia le ha ayudado a conseguir las ventas más altas del mes de Julio?

Angélica Rocío Cruz Cruz. Incrementó sus ventas un 52% con respecto a Junio, responde: *“Bastante bien, es muy práctico. En cuanto a la atención al cliente me ayuda porque me facilita explicarle al cliente el funcionamiento de los medicamentos, además al explicarles logró un convencimiento de 70/100 para que comprendan el producto de marca propia. Al conocer el producto aprendí las fórmulas y para que sirven y pude recomendar con más seguridad. La distribución de los productos en el estante mejoró. Estoy más motivada pues sé que puedo obtener una retribución mayor.”*¹⁰

Leonardo de Jesús Martínez Soto. Incrementó sus ventas un 49% con respecto a Junio, comenta: *“El curso me ayudó porque conocí más los productos. Para que yo convenciera a los clientes, primero tenía que estar convencido de lo que decía, con el curso tome seguridad, sabía vender y pude explicar mejor. Me enseñó como dirigirme al cliente, como hacerlo ver la diferencia y porque nuestro producto es más económico. Estoy convencido que lo que vendo es mejor producto. Sé más sobre las comisiones”*¹¹.

Éstas entrevistas se realizaron vía telefónica, en donde manejaron como único inconveniente el hecho de que el internet fuera lento o no estuviera instalado en su farmacia, aún así consideraron al curso como un gran apoyo para realizar mejor su trabajo.

¹⁰ Derechos reservados, EPISE, 2007

¹¹ Derechos reservados, EPISE, 2007

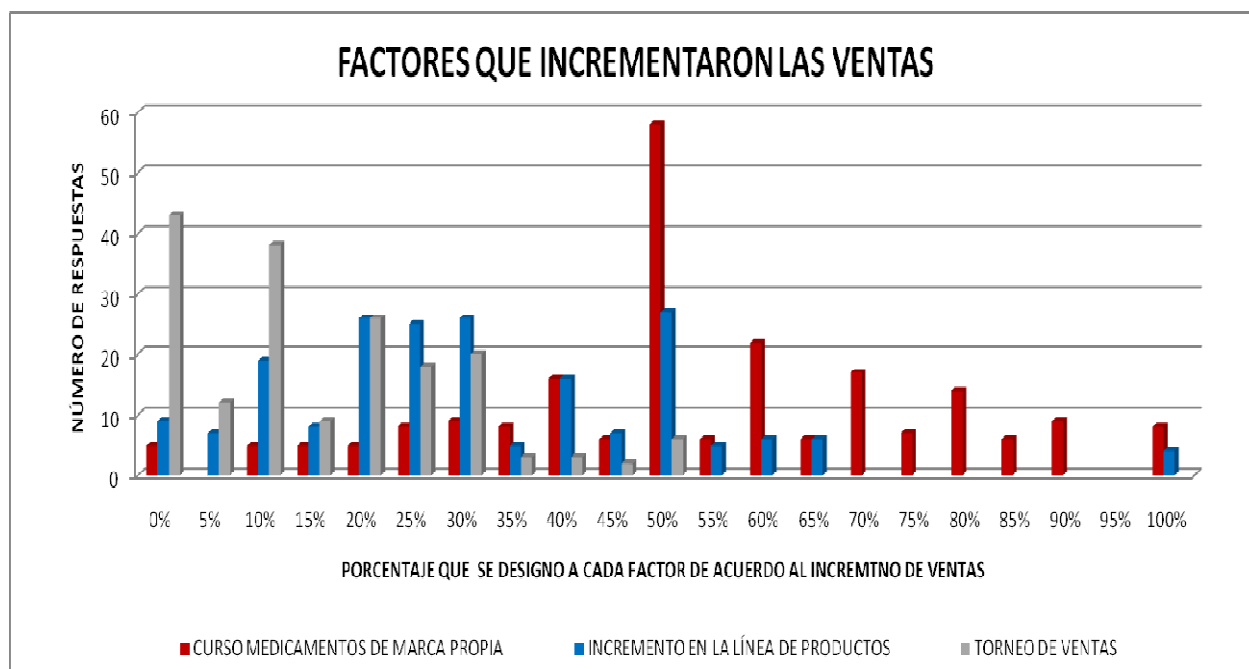


3.- Aplicación de cuestionario de seguimiento para definir incremento en ventas en los meses de julio, agosto y septiembre (la misma herramienta utilizada en la medición del nivel 3 realizada por farmacias del ahorro.)

A continuación se gráfica la pregunta siete en donde se puede observar la percepción que tienen los empleados respecto al factor que consideran más les ha ayudado a generar ventas de los productos de marca propia:

7.- ¿Divide un porcentaje de 100% entre los siguientes factores basándote en como te han ayudado a incrementar tus ventas de marca propia?

CURSO MEDICAMENTOS DE MARCA PROPIA
INCREMENTO EN LA LÍNEA DE PRODUCTOS
TORNEO DE VENTAS



La gráfica expone que el 48.6% de los empleados atribuyen las ventas generadas durante los tres meses posteriores a la acción formativa, al curso de medicamentos de marca propia.

En cambio consideran que el torneo de ventas sólo les causo frustración y no fue de su total agrado: Israel Pérez de 26 años comenta: *“a mi y a varios compañeros en lugar de motivarnos nos molestó el torneo de ventas, se me hizo como una burla, pues la verdad nos presionaban para hacer bien el trabajo pero no nos daban herramientas mentales para hacerlo y podernos defender ante el cliente, ofrecerle un producto de calidad y saber por qué lo ofrecemos, sin en cambio ahora me gusta más mi trabajo porque yo me siento más seguro para ofertar el producto y así poder elevar mis comisiones, ahora sí se ve una preocupación de la empresa por los de aquí abajo, eso me gusta y me motiva.”*¹²

¹² Derechos reservados, EPISE, 2007



Evaluada los cuatros pasos de la formación basados en el modelo de Kirkpatrick, se continuó con una última evaluación del curso denominada ROI (retorno de inversión) a fin de tomar la decisión acerca de si sería viable su implementación a nivel nacional o no.

Nivel 5 ROI (Return on Investment- Retorno de Inversión)

El ROI es una evaluación que mide el rendimiento de una inversión, para valorar qué tan eficiente es el gasto que se está realizando, el cual se basa en la siguiente fórmula:

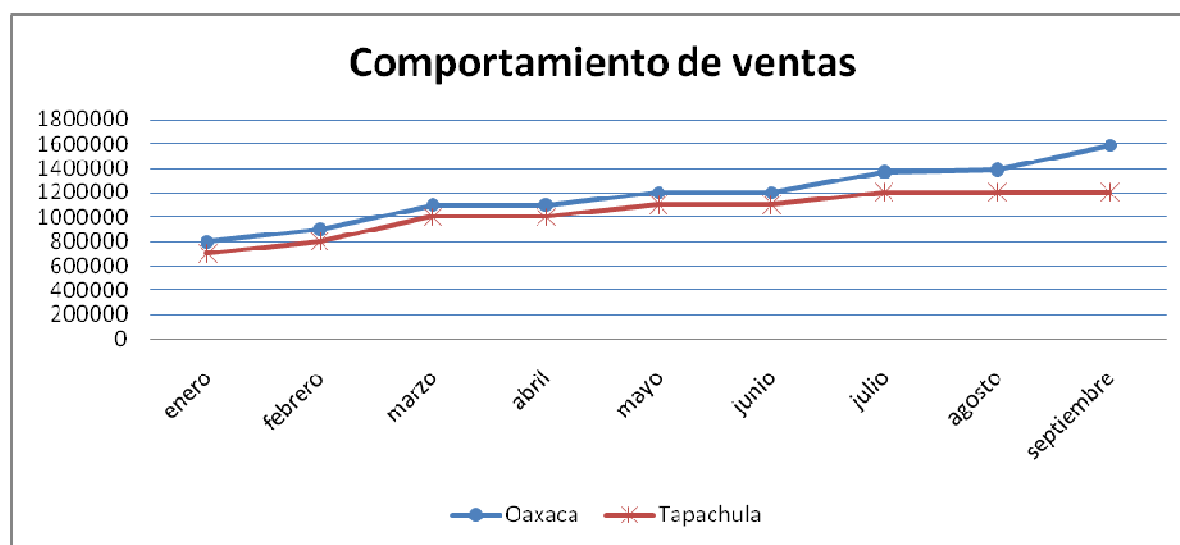
$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios del programa} - \text{Costos del programa}}{\text{Costos del programa}} \times 100$$

Para conocer los beneficios del programa piloto se analizaron los siguientes criterios:

- **Comparativo con grupo control**
- **Estimación de los participantes**
- **Análisis de tendencia.**

Comparativo con grupo control: se compararon dos plazas similares en tamaño y condiciones. Oaxaca y Tapachula, de donde se tomaron reportes de ventas totales de los medicamentos de marca propia tomando como base los nueve meses que llevaba el año 2007.

Lo cual se graficó de la siguiente manera:



Es visiblemente observable que si bien la plaza Tapachula se mantenía abajo en ventas por mínimas cantidades a partir del mes de Julio de 2007 el comportamiento de la ventas de Oaxaca comenzó con una tendencia creciente sostenida, mientras que en Tapachula el comportamiento fue más conservador y prácticamente estable, esto permite ver que el curso de marca propia tuvo un impacto considerable en el comportamiento de las ventas.

Estimación de los participantes:



Esto fue determinado considerando que los vendedores son quienes conocen mejor el comportamiento de las ventas y basándose en dos preguntas que se realizaron en el nivel 3 cuando se evaluó la conducta de los participantes y su implementación de éste en su área de trabajo, las preguntas fueron:

4.- Cómo consideras tu confianza ante el cliente al ofrecerle los productos de marca propia?

En donde se tuvo el 87.8% manifestó haber aumentado su confianza para tratar al cliente, ofrecerle y explicarle los productos de marca propia a fin de generar una venta de marca propia

7.- ¿Divide un porcentaje de 100% entre los siguientes factores basándote en cómo te han ayudado a incrementar tus ventas de marca propia?

CURSO MEDICAMENTOS DE MARCA PROPIA
INCREMENTO EN LA LÍNEA DE PRODUCTOS
TORNEO DE VENTAS

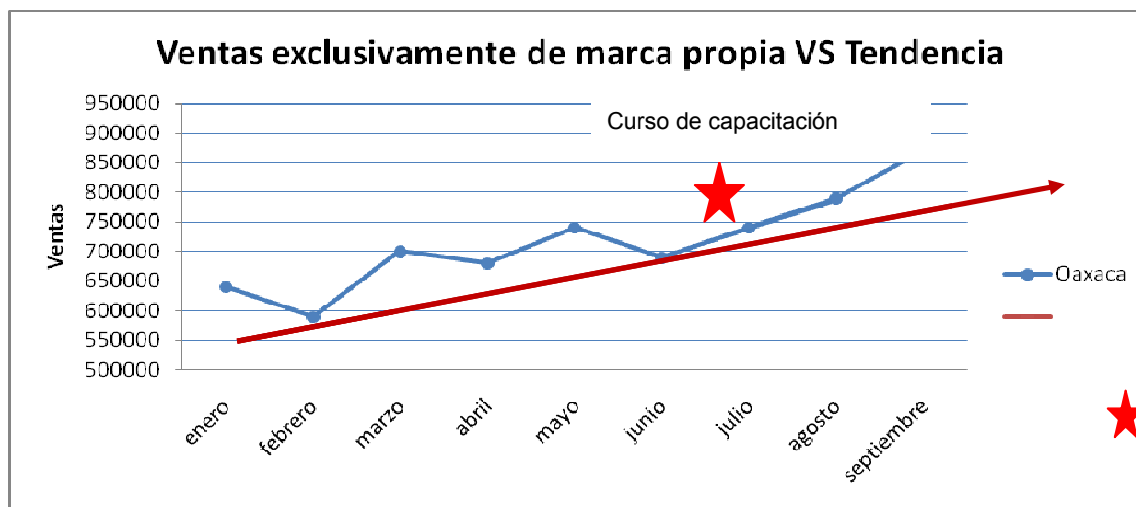
En donde la gran mayoría le asignó un porcentaje al curso de farmacias del ahorro, logrando el 48.6% a favor como causante del incremento de las ventas.

Lo que se resume en el siguiente cuadro:

Incremento en las ventas Anualizado)	en % de las ventas (debido a la formación	Grado de confianza de los participantes sobre su propia estimación	% asignado por los participantes, al curso, debido al incremento de las ventas
\$1,615,912	55.3%	87.8%	48.6%



Análisis de Tendencia:



Como último criterio para el cálculo del ROI se tiene el análisis de tendencia en el cual se muestra que las personas que tomaron el curso después de tres meses (tiempo adecuado para realizar la transferencia de lo aprendido al lugar de trabajo) superaron la pendiente de incremento.

Analizados estos tres criterios se comenzó por recabar información de los parámetros de gastos y beneficios para la obtención del ROI, los cuales se obtuvieron de la siguiente manera:

Se utilizaron los datos de 157 participantes que registraron ventas antes y después del curso a fin de obtener consistencia y valides en la información, los datos de los demás participantes no fueron considerados por dos causas principales: No generaron ventas antes de la capacitación, así como el hecho de haberse confirmado como baja de Farmacias del Ahorro.

$$\begin{array}{l} \text{Ventas de marca} \\ \text{propia de julio a} \\ \text{septiembre 2007} \end{array} \quad \text{---} \quad \begin{array}{l} \text{Ventas de marca} \\ \text{propia de marzo a} \\ \text{mayo 2007} \end{array} \quad \text{=---} \quad \begin{array}{l} \text{nto} \\ \text{is} \end{array}$$

Quedando de la siguiente manera:
 $\$2,813,648.30 - \$2,400,670.75 = \$412,977.55$ (incremento en ventas)

Una vez obtenido el incremento en ventas trimestrales se requiere explicitar el beneficio anualizado, en donde se multiplicó el incremento en ventas por cuatro ya que el año tiene cuatro trimestres, calculándolo así:

$$\$412,977.55 \times 4 = \$1,651,910.20$$

Posterior al beneficio anualizado se tomó el porcentaje de utilidad promedio equivalente al 42% margen de utilidad que generan los productos de marca propia anual.

$$\$1,651,910.20 \times 42\% = \$693,802.28$$

Por lo que \$693,802.28 es lo que se obtuvo por la venta exclusivamente de marca propia por 157 personas, a esto se le agregó la utilidad y estimación que le dieron los participantes a la capacitación como principal factor para el incremento de sus ventas, la cual fue de 48.6%, calculando de la siguiente manera:

$$\$693,802.28 \times 48.6\% = 337,187.91$$

Esto es, que **\$337,187.91** es el beneficio neto anualizado del curso de 157 personas.

Por último antes de calcular el ROI se obtuvo el Índice Costo Beneficio a fin de comparar lo gastado con los beneficios y analizar que tan factible resultó ser una capacitación a distancia:

$$\text{ICB} = \frac{\text{Beneficios del programa}}{\text{Costos del programa}} = \frac{\$337,187.91}{\$170,067.71} = \boxed{\$1.98}$$

Lo que se traduce como que por cada peso invertido en el curso de medicamentos de marca propia, se ha recuperado el peso más noventa ocho centavos.



Para finalizar la evaluación de la capacitación y ya con todos los datos indispensables, se realizó el cálculo del ROI, con la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios del programa} - \text{Costos del programa}}{\text{Costos del programa}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{\$337,187.91 - \$170,067.71}{\$170,067.71} \times 100 = 98.3\%$$

Es decir, que por cada peso invertido en el curso de medicamentos de marca propia, se obtiene un rendimiento anualizado en las ventas del 98.3%, generando un retorno de inversión positivo.

De acuerdo a lo obtenido Farmacias el Ahorro tomó la decisión de seguir avanzando en la implementación del e-learning en la empresa, proceso en el que EPISE continuó colaborando.

3.4 Principales Inconvenientes

El plan de arranque estuvo destinado para la primera semana de diciembre haciéndole algunas modificaciones al plan piloto:

Primeramente se elevó el tiempo de estudio a tres semanas, más una de prórroga, dando en total un mes de plazo para la conclusión del curso.

Al ser tan grande la matrícula de Farmacias del Ahorro, se tuvo que dividir en 18 grupos de 400 personas por semana, con la finalidad de no sobresaturar la plataforma.

Todo había sido planeado, sin embargo en el momento de la ejecución del primer grupo surgieron distintos problemas que conllevaron a poner en duda la decisión, que hace un mes había tomado Farmacias del Ahorro acerca de la capacitación a su personal en medicamentos de marca propia, los principales inconvenientes para el éxito de esta acción formativa fueron:

El día 30 noviembre se alistó todo para que los tutores comenzarán a brindar las bienvenidas y la presentación del curso en ésta ocasión en Monterrey, sin embargo se continuó con el problema de una única línea telefónica, que se dirigía al conmutador y una vez que contestaban las recepcionistas transferían la llamada, situación que generaba pérdidas de tiempo en la labor tutorial.

Otro problema que no se corrigió y fue mencionado en la prueba piloto fue la falta de internet en las sucursales, así como el hecho de que escasa población contaba con correo electrónico, medio por el que se les enviaba su clave de acceso y contraseña, ya que aunque esta se daba por teléfono, los participantes la perdían u olvidaban con facilidad.

Farmacias del Ahorro dio una solución a esto generándole a todo participante correos en Hotmail, el único inconveniente es que los canales de comunicación no eran del todo óptimo, ya que a mitad de curso poca gente sabía esta información, obteniendo un avance deficiente en el curso.

Aunado a esto, el mes de diciembre fue un mes no adecuado para implementar el curso, porque es el tiempo en el que se realizan inventarios y cierres de año, provocando poco interés en



ingresar al curso, al tener el compromiso de cumplir con lo establecido por la empresa.

El mes que se brindó como plazo para concluir el curso, sólo logró que los participantes se confiaran (al saber que era un curso de 30 minutos) y lo dejarán al último o que ni siquiera lo realizarán por saturación de trabajo.

La situación empeoró cuando Farmacias del Ahorro presentó un problema con las líneas telefónicas, conllevando a una semana y media sin comunicación telefónica, las cuales fueron la semana de inicio y la mitad de la segunda, por lo que aunado a que el proceso para brindar bienvenidas era sumamente lento por tener una sola línea, las bienvenidas se culminaron hasta la segunda semana de haber iniciado el curso, situación que produjo malestar en los participantes, por el estrés que esto provocaba al tener que ingresar una actividad más en su ya apretada agenda y sobre todo el hecho de haber sido informados a destiempo.

El problema de la comunicación interna continuaba generando disgustos porque en la mayoría de los casos el personal desconocía por completo que se le iba a dar una capacitación a distancia.

Los participantes continuaban sin un espacio adecuado en donde poder realizar su acción formativa, siendo que la gran mayoría lo realizó en la computadora de la sucursal, con infinidad de interrupciones que no ayudaban en la adquisición de nuevos conocimientos.

Por último el personal al igual que en la prueba piloto desconocía por completo el uso de la computadora, por lo que en contadas ocasiones ingresaron a revisar los correos que les había mandado los tutores, por lo tanto tenían muchos problemas para configurar las computadoras al punto de quedar optimas para el ingreso al curso.

3.5 Resultados

Los resultados en ésta ocasión no fueron nada alentadores al obtener un 65% de finalización en donde se tuvo que implementar de emergencia por parte de EPISE, una tercera oportunidad para realizar la evaluación final del curso.

Situaciones que fueron analizadas y que por lo visto iban a continuar pasando, en Farmacias del Ahorro y EPISE, por lo que la primera, decidió no continuar con el proyecto a menos que EPISE le brindará una solución sustentable para este gran problema y por el mismo costo.

Por lo que éste problema dejó de verse todo el tiempo por el aspecto monetario y se observó desde el punto de vista pedagógico, situación que se explica en el siguiente capítulo.



CAPÍTULO 4

Plan de acción y Mejora a Farmacias del Ahorro

*Es detestable esa avaricia espiritual
que tienen los que sabiendo algo,
no procuran la transmisión
de esos conocimientos.
Miguel de Unamuno (1864-1936)
Filósofo y escritor español.*

Como anteriormente se ha explicado las características del e-learning como nueva modalidad educativa brindan grandes ventajas a instituciones y empresas vislumbradas en costos, mayor cobertura y aprendizajes al mismo tiempo por parte de su personal en distintos lugares, aunado a la inserción del personal en las nuevas tecnologías, en donde entonces se ve clarificado el punto de análisis, el sentido y concepto del e-learning que han generado las empresas consumidoras y proveedoras visto éste desde el lado económico y rápido, situación poco vinculada a lo formativo, diferentes trabajos e investigaciones apuntan al e-learning como la modalidad que permitirá una apertura del conocimiento para todo tipo de clases sociales, una solución a la falta de universidades en países en desarrollo como México, aunado a que las empresas e instituciones dedicadas a la fabricación de cursos bajo esta modalidad han presentando real interés por mejorar el aprendizaje del receptor e-learning, si bien todo esto resulta positivo y alentador, lo cierto es que en su gran mayoría, parece ser que por alguna razón pocos se detienen a observar que en México existe un difícil problema de erradicar, el analfabetismo que en la actualidad ya no sólo es escolar, ahora también es tecnológico:

“Aunque hoy en día México realiza grandes esfuerzos por superar el problema de la deficiente escolaridad de la población, en la aplicación de planes y programas de capacitación laboral los bajos niveles de escolaridad obligan en muchas ocasiones a complicar y demorar el aprendizaje de un operario en una nueva técnica para el desarrollo de cierto proceso, debido a los



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

vacíos que éste exhibe.¹¹ Situación que genera un retraso en la implementación de tecnología de vanguardia en el sector empresarial y un retraso de los países en desarrollo como México.

Este fue el principal problema al que se encontró EPISE con el cliente Farmacias del ahorro en la implementación sólo del curso de marca propia bajo la modalidad e-learning, si bien no era el único curso que se había contratado, sí era el más importante para la cadena farmacéutica y aunque el plan piloto resultó del todo favorable, tenía detalles importantes de corregir de manera rápida para su ejecución a nivel nacional, sin embargo el rezago educativo y tecnológico del personal es una variable a la cual no se le tomó la importancia debida y la cual estaba llevando al derrumbe un programa que había dado perspectivas de resultar benéfico para la empresa y des este modo también para sus empleados.

“La capacitación formal se justifica si contribuye a la rentabilidad de la empresa. Para ello deben tenerse en cuenta la estrategia del negocio y las necesidades tanto de la empresa como del individuo”¹².

Sin embargo al momento de la primera etapa de implementación a nivel nacional se arrojó lo siguiente:

El plan comenzó con 240 personas en Monterrey sin embargo los resultados no fueron del todo favorables, los problemas que se tuvieron en la prueba piloto de igual manera se presentaron en esta primera etapa:

- Sucursales que carecían de internet,
- Instalaciones de sucursal aún no concluidas.
- El 80% del personal son personas con nivel de estudios máximos de secundaria y con desconocimiento del uso del internet y en pocos casos de la computadora.
- Sentimiento de incompetencia y frustración por parte del participante al no poder realizar el curso generando en el mayor de los casos deserción por presión laboral a cumplir con la capacitación o presionar el botón siguiente a fin de que aparezca concluido el curso sin siquiera haberlo leído, no importando si se aprobó a no.
- Aunando un problema más, las presiones por cierre de año.

Resultados para principios de Enero de 2008:

65% de finalización positiva, (12% menos que en la prueba piloto):

260 participantes con siete días más de prórroga, con dos oportunidades más de realizar su evaluación (obtuvieron en cualquiera de sus tres evaluaciones una calificación igual o superior a 75):

- 10% Primera vuelta
- 13% Segunda vuelta
- 42% Tercera vuelta

¹ VAZQUEZ Garatachea, Enrique. *“Propuesta de instauración de un sistema de capacitación al interior de la empresa en México”* Revista Gestión y Estrategia, No. 11-12 Número doble, 1997, Actualidades en administración: calidad, descentralización, educación, tecnología y nuevos paradigmas.

² ENEBRAL FERNÁNDEZ, José (2004) *2000-2003: de la evolución del e-learning en las empresas.* www.sapiens.com



35% de gente no aprobada (140 participantes):

- 10% por problemas técnicos (sin acceso a internet o candados del sistema)
- 25% no lograron comprender como se realizaba la evaluación, el curso, en las tres oportunidades.

Para una posible solución ante este índice EPISE solicitó todo el mes de enero como plazo para revisar el problema y brindar una propuesta viable que levantará este importante proyecto para ambas empresas.

En donde se detectaron los siguientes problemas:

- Costumbres arraigadas, de sólo tener acceso a la educación de forma presencial.
- Indisciplina para auto-estudio
- Falta de un espacio adecuado para realizar el curso.
- Participantes con nulo o poco conocimiento informático.
- Participantes en diferentes estados de la república mexicana.
- Participantes que trabajan en 3 turnos lo que genera total descontrol a la parte tutorial de EPISE al desconocer en que momento encontrar al participante para poderlo asesorar, aunque se tiene la información, ésta cambia constantemente situación que no es notificada a la parte tutorial.
 - La comunicación con el área de sistemas resulta complicada, lo que ha retrasado los procesos, al presentarse diversos problemas con las computadoras en donde predominan los candados para Internet, que no permiten la ejecución del curso.
 - Constante cambio de líderes, impidiendo un seguimiento proactivo, al estos desconocer la situación formativa de la sucursal.
 - Difícil comunicación telefónica por situación no resuelta por parte de Farmacias del ahorro.
 - Sucursales aún en construcción o sin internet.

Una vez detectados los factores, estos fueron analizados por ambas empresas, por lo que EPISE brindó una propuesta de mejora para la capacitación a distancia vista desde el ámbito pedagógico: en donde se tomará en cuenta el tiempo y proceso de asimilación de nuevas tecnologías en el campo laboral por parte de los participantes, llevando a estos por pasos cortos pero firmes a fin de la inclusión total de formación bajo la modalidad e-learning, ya que los participantes no ven al internet como una nueva modalidad de educación, dadas algunas características, es mejor que tanto la capacitación presencial y a distancia se complementen, es decir que al tomarse un curso de capacitación se haga uso de ambas modalidades a fin de familiarizar al participante con las nuevas tecnologías fundamentándose en el Blended Learning.

Para lo anterior se propuso lo siguiente:

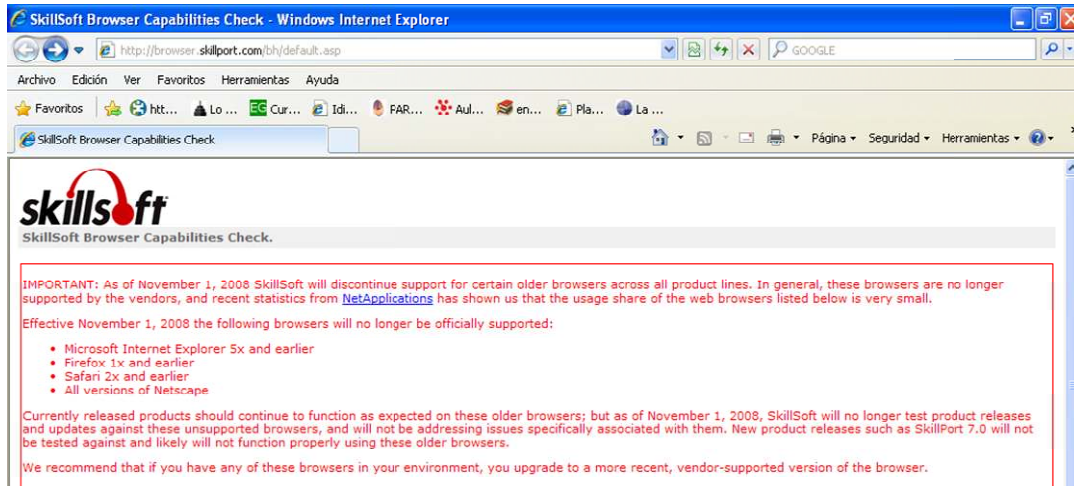
- Habilitar el internet de todas las sucursales de manera que se pueda acceder al curso de forma optima.
- Subir a la plataforma de acceso los siguientes manuales (elaborados por EPISE):

1. Manual de problemas y soluciones de acceso al curso.

En este manual se han recopilado todas las dudas que se tienen del curso y se les han puesto las respuestas de manera gráfica y paso por paso, así como una página a la cual deben ingresar en caso de que el curso no funcione para que se brinde un diagnóstico a través de ésta.



La forma de operar de la página es, revisar de manera rápida si el usuario cuenta con los requerimientos mínimos que solicita el curso para su perfecta ejecución, una vez revisada la información, la página la envía al tutor asignado y al participante por medio de correo electrónico para que ambos observen que hace falta y el tutor pueda asesorar al participante a ingresar de manera correcta.



Your e-mail (Required):

CC (Optional):
Please enter another email address and a copy of your results will be sent here as well.

Send results by email (Optional):
This option will send a copy of the results to the email address you enter.

En ejemplo expuesto abajo, se observa que lo que esta dentro del círculo es todo lo que le falta a la computadora para poder ingresar de manera optima al curso.

2. Manual de funcionamiento, características y usos principales de

Your browser results have been saved to our server and can be accessed for the next 30 days using this URL:
<http://browser.skillport.com/bh/results.asp?resultsid=%7B5C44D37E%2D005A1%2D049C4%2D821E%2D20CE18B2698E5%7D>

Test	Result	Your Computer	Requirements
Operating System	Pass	Windows XP	
Browser Type	Pass	Internet Explorer	
Browser Version	NOT Fully Qualified	Internet Explorer is not qualified by SkillSoft.	The Web Browser version you are using is not fully qualified by SkillSoft. Please click here for more information.
The following is for information only, as you are not required to have these technologies installed.			
Adobe Flash	Information Only	Flash Player not detected on your system. SkillSoft requires the presence of Java in order to utilize our courseware.	Your browser indicated that Java Applet support is enabled but the details of the Microsoft JVM returned indicates you have it installed but scripting of applets is explicitly disabled so its not possible to confirm the behavior of an applet. Please click here for more information and instructions on installation of Java.
Java Virtual Machine	Information Only	Java Virtual Machine blocker Detected.	
Popup Blocker	Information Only	Popup blocker has not been fully tested by SkillSoft for compatibility. Receipt of this message does not necessarily indicate issues with these test results or assistance resolving any technical issues you may be experiencing, please use one of the links below.	



una computadora e internet.

Modo de implementación: deberá estar en la intranet de farmacias del ahorro y será un documento descargable..

Se notificará al responsable de Farmacia el inicio de capacitación a distancia con una semana y media de anticipación para que éste se organice con los empleados en la forma de revisar la presentación estudiarla y realizar los ejercicios, de manera individual. (Todo el material se puede descargar en memorias o discos para su revisión en casa o en cyber café's).

El participante tendrá semana y media para leer, estudiar, revisar los dos manuales y enviar sus dudas vía correo electrónico, a los tutores y monitores.

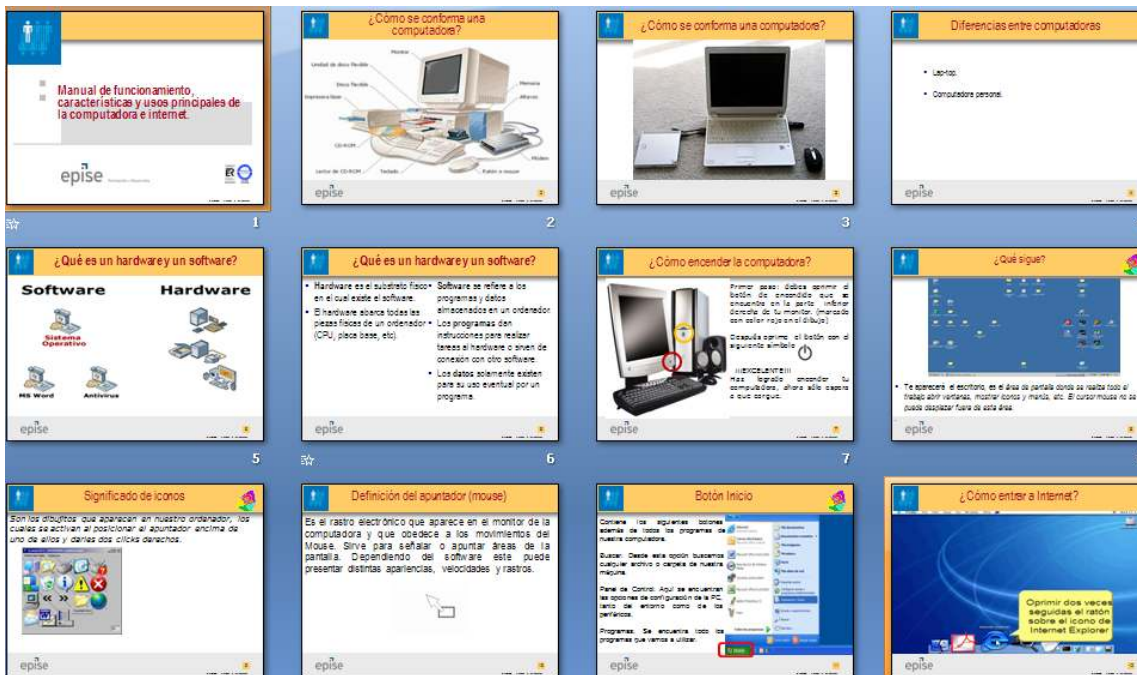
Pasada la semana y media se realizarán conferencias telefónicas que serán repartidas entre los días jueves y viernes a partir de las 9:00 de la mañana y a hasta las 5:00 de la tarde horario de la ciudad de México, en donde participaran:

- Monitor
- Tutor
- Todo el personal de la sucursal asignada en el turno correspondiente.

El horario de la conferencia será enviado en la invitación del responsable de Farmacia*.

*Es requisito indispensable que el responsable de Farmacia cuente con conocimientos intermedios de computación e internet, ya que bajo esta situación es el principal apoyo para tutores y personal a capacitar.

A continuación se muestran las pantallas utilizadas para el manual de computación básica, para los participantes de Farmacias del Ahorro.





Además de enseñarles de forma básica y lo más explícita posible el uso de la computadora y el acceso a Internet, se explica de forma puntual la función del tutor y las principales vías de comunicación con éste, para la culminación exitosa del curso.





Se compone de 29 diapositivas y contiene los siguientes temas:

- 1.- ¿Cómo se conforma una computadora? (sea lap-top o de escritorio)
- 2.- ¿Cómo se enciende una computadora? (sea lap-top o de escritorio)
- 3.- ¿Qué es un hardware y un software?
- 4.- Componentes del escritorio.
- 5.- ¿Cómo acceder a Internet?
- 6.- ¿Cómo acceder a mi curso de marca propia?
- 7.- Funciones del tutor.
- 8.- Vías de comunicación tutor-participante.
- 9.- ¿Cómo acceder a mi correo electrónico?
- 10.- ¿Cómo mandar mensajes de correo electrónico?

4.1. Plan de capacitación de tutores.

Por último se planteó la opción de capacitación a tutores internos:

- Capacitación de 29 tutores internos (personal de farmacias del ahorro) a los que se les dividirán las regiones quedando cada tutor como responsable de una de las 22 plazas, así como se capacitarán 8 master-tutores con la finalidad de mejorar el proceso de comunicación entre los participantes y los tutores ya que se contará con líneas internas disponibles, además los 4 tutores externos (personal de EPISE) tomarán el papel de monitores en donde su principal función será apoyar la labor tutorial y resolver problemas de índole técnica y formativa que impidan el éxito de las regiones que se les han asignado.

Teniendo como objetivo general el siguiente:

Adquirir técnicas, recursos y dinamizar acciones formativas a través del entorno virtual, optimizando la estrategia formativa y garantizando la calidad en el proceso de aprendizaje.

Así como los siguientes objetivos específicos:

- Valorar las diferencias existentes entre la formación presencial y la formación a distancia.
- Identificar el rol del tutor en el marco de los programas y acciones de formación.
- Aplicar técnicas de tutorización en formación.
- Aplicar estrategias de comunicación y dinamización tanto individuales como grupales.

La implementación de las acciones anteriores en la empresa nos permitirá llevar a cabo la capacitación de los tutores para que en el mes de enero se apoye a la gente de Monterrey por parte de tutores de EPISE y posteriormente en el mes de febrero con tutores internos.

El modelo de capacitación quedó de la siguiente manera:

Tutores:

- Inicio presencial: Una semana en la ciudad de México.
- Seguimiento del curso: Una semana se combinó presencial con ejercicios a distancia en la ciudad de México.
- Competencias vía e-learning: Una semana, comprensión de lo aprendido, planes de actuación, técnicas de trabajo en equipo, e-Mail, foros, zona de descarga de archivos, conferencias telefónicas y asesoría total del monitor externo (EPISE)

Master tutores:

- Inicio presencial: Una semana en la ciudad de México
- Seguimiento del curso: Una semana se combinó presencial con ejercicios a distancia en la ciudad de México.
- Seminario de Acciones Formativas: Una Semana en la ciudad de México.
- Competencias vía e-learning: Una semana. comprensión de lo aprendido, planes de actuación, técnicas de trabajo en equipo, e-Mail, foros, zona de descarga de archivos, conferencias telefónicas y asesoría total del monitor externo (EPISE)

Los temas a tratar en la semana uno para ambos tutores fueron los siguientes:

1. Contextualizar el e-learning
 - a. Definición
 - b. Elementos básicos.
 - c. Ventajas del e-learning
 - d. Barreras del e-learning
 - e. Roles que intervienen
2. Competencias del tutor.
3. El rol del participante.
4. Elaborar el plan de acción tutorial
 - a. Fase inicial
 - b. Fase de desarrollo
 - c. Fase de cierre.
5. La comunicación en e-learning
6. Herramientas de e-learning
 - a. Teléfono
 - b. Correo electrónico
 - c. Visitas físicas mensuales.

En la segunda semana se explico todo lo referente a la plataforma educativa, así como se dejaron ejercicios en el transcurso de las sesiones y al término de estas a fin de que se comprendiera lo necesario para la adecuada gestión de la plataforma.

En la tercera semana a los master-tutores se les brindó la siguiente temática de manera presencial:



Diseño de acciones formativas: Enseñanza Asistida por Ordenador (EAO).

1. Enseñanza Asistida por Ordenador (EAO) frente a otras estrategias formativas
2. Adecuación de la estrategia EAO.
3. Roles en un proyecto EAO.
4. Condicionantes de un proyecto EAO.
5. Organización de contenidos.
6. Diseño de una actividad.
7. Navegación.
8. Elementos de orientación y navegación
9. Elaboración de un mapa de estructura.
10. Modelos de storyboard³
11. Valoración de elementos gráficos.
12. Diseño de una pantalla.
13. Lista de ítems a valorar en un curso EAO.
14. Validación de una unidad didáctica.
15. Perfil del tutor EAO.
16. Evaluación de nivel 1 en un curso EAO.

Por su parte a los tutores en su tercera semana ya ubicados en su respectiva regional se les abrieron cursos que fortalecieran el trabajo en equipo, inteligencia emocional y solución de problemas, así como se comenzaron a realizar las conferencias en donde sólo el tutor de EPISE hablaba y daba indicaciones para que el tutor interno de alguna manera aprendiera la forma de hacerlo, ya que en ésta ocasión el tutor de EPISE tomaría el mando de 8 llamadas y el tutor interno (Farmacias del ahorro) sólo 4, situación que cambiaría en el transcurso del proyecto, en donde todas las conferencias telefónicas serían dirigidas por el tutor interno, tomando el monitor, así como el master-tutor el papel de apoyo ante cualquier inconveniente en el transcurso de la conferencia.

Finalmente los 8 master-tutores realizaron su cierre de capacitación bajo la modalidad e-learning.

El objetivo de presentar las diferentes modalidades a los responsables de capacitación fue que comprendieran el proceso de aprendizaje de una persona y al ellos vivir la frustración de no comprender nada de la plataforma, logran brindar estrategias para mejorar este problema en su personal.

Aunado a que se capacitaron ocho master-tutores, a fin de que se analizó la brusca por (decirlo de algún modo) inserción del e-learning en personas con bajo nivel académico, si bien esta modalidad permanecerá vigente en Farmacias del Ahorro, se combinara con presencial para que poco a poco el personal acepte esta modalidad en todos los cursos que se requieren para llegar a ser una empresa con tecnología de vanguardia en todos los sentidos, lo que generara su expansión y el logro de su objetivo para el 2011.

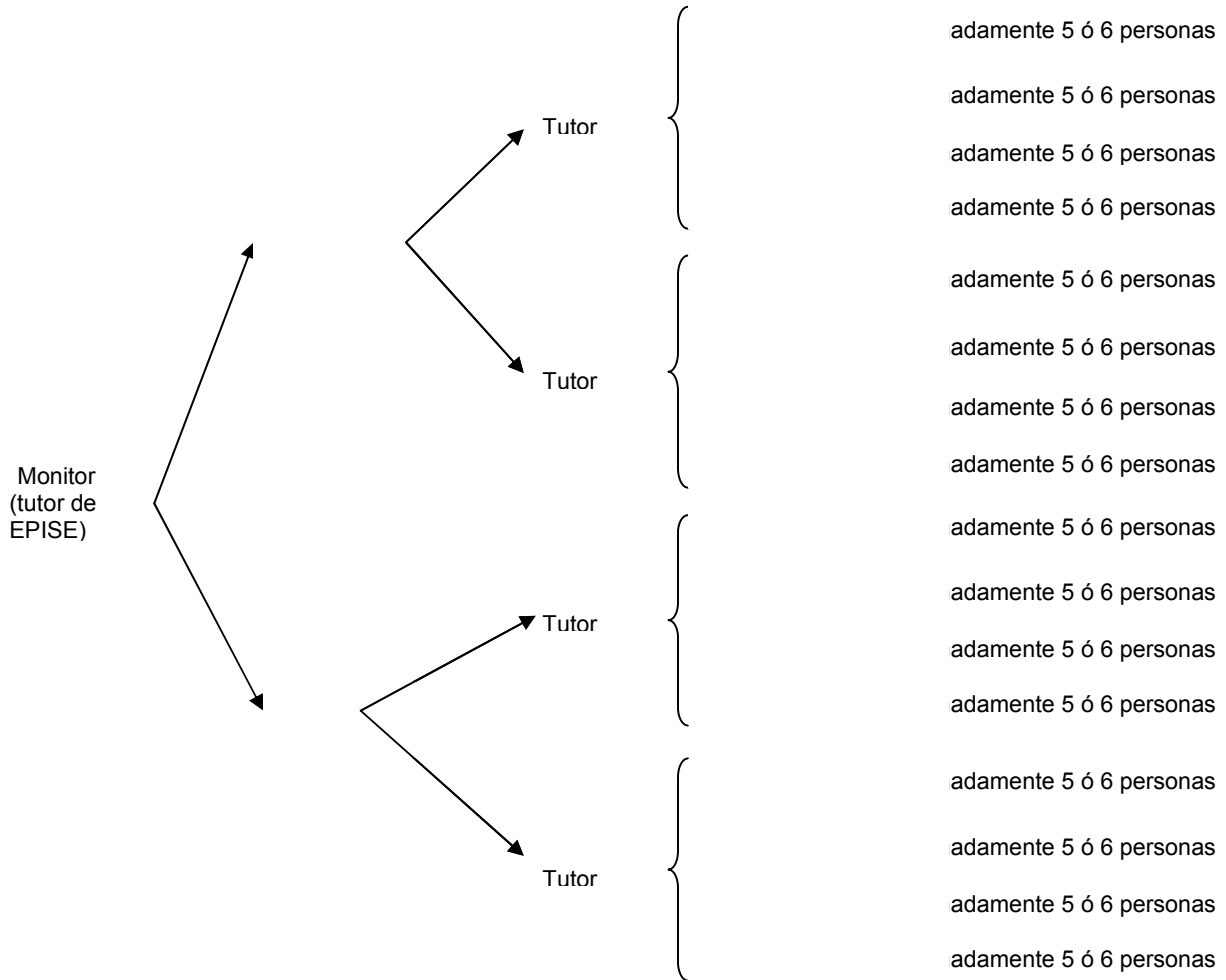
4.1.1. Implementación de tutores Internos

³ Un Storyboard, es un prototipo o bosquejo que organiza los eventos de una historia y la lista de sus acciones y contenidos.



El plan de acción se comenzó a efectuar desde la segunda semana de enero, sin embargo, el apoyo a para mejorar su proceso de aprendizaje por parte del personal de monterrey estuvo vigente en todo momento.

El organigrama quedó de la siguiente manera, lo cual permitió un apoyo más personalizado para los participantes.



Esto significa que cada tutor comenzó a apoyar a aproximadamente 20 participantes, a lo que el master-tutor tuvo que contestar dudas de tema de aproximadamente 40 a 60 participantes, así como revisar el seguimiento y apoyar al tutor, generando así que el monitor EPISE se enfocará a los avances de aproximadamente 4 ó 5 tutores, es decir de 80 a 100 participantes, solución de dudas, apoyo en las conferencias, inscripción de gente nueva, recordatorios de invitación a sucursales, estadísticas y administración de plataforma.

El proyecto se planteó para aproximadamente 18 semanas en las que se enviaron invitaciones y se brindaron conferencias.

SEMANAS DEL MES	1ª S.	2ª S.	3ª S.	4ª S.	1ª S.	2ª S.	3ª S.	4ª S.	1ª S.	2ª S.	3ª S.	4ª S.	1ª S.	2ª S.	3ª S.	4ª S.
DURACIÓN DEL PROYECTO	1				2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
GRUPO/MES	enero				febrero				marzo				abril			
GRUPO 1	AMTY	EDI	JVC	100P	SSEG1	SSEG2	CICU									
GRUPO 2			EDI	JVC	100P	SSEG2	SSEG2	CICU								
GRUPO 3				EDI	JVC	100P	SSEG1	SSEG2	CICU							
GRUPO 4					EDI	JVC	100P	SSEG1	SSEG2	CICU						
GRUPO 5						EDI	JVC	100P	SSEG1	SSEG2	CICU					
GRUPO 6							EDI	JVC	100P	SSEG1	SSEG2	CICU				
GRUPO 7								EDI	JVC	100P	SSEG1	SSEG2	CICU			
GRUPO 8									EDI	JVC	100P	SSEG1	SSEG2	CICU		
GRUPO 9										EDI	JVC	100P	SSEG1	SSEG2	CICU	
GRUPO 10											EDI	JVC	100P	SSEG1	SSEG2	CICU
GRUPO 11												EDI	JVC	100P	SSEG1	SSEG2
GRUPO 12													EDI	JVC	100P	SSEG1
GRUPO 13														EDI	JVC	100P
GRUPO 14															EDI	JVC
GRUPO 15																EDI
GRUPO 16																
GRUPO 17																
GRUPO 18																
Participantes a gestionar por semana			100	200	300	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
AMTY	Apoyo a Monterrey															
EDI	Envío de Invitaciones															
JVC	Jueves y Viernes de Conferencias															
100P	Inicio de 100 participantes															
SSEG1	Semana de seguimiento 1															
SSEG2	Semana de seguimiento 2															
CICU	Cierre de curso															

Este organigrama se llevó a cabo por cada monitor de curso a fin de tener una planificación de actividades, mismo que tuvieron los 21 tutores y los 8 master-tutores.

El mapa de la república mexicana de lugares en donde se ubica Farmacias del Ahorro, fue dividido en 4 regiones: norte, sur, este y oeste, a fin de que cada monitor se responsabilizará de una región y de sus 2 master-tutores así como de sus 4 ó 5 tutores.

4.1.2 Resultados

En Monterrey se logró recuperar otro 20%, es decir 80 participantes más, acreditaron su curso quedando en 85% de finalización, (12% debajo de lo prometido por EPISE, sin embargo dadas las circunstancias es considerado un buen porcentaje.

Al implementarse el plan de acción ya con los cambios realizados la mejora fue muy notoria generando porcentajes en el primer grupo como a continuación se enlista:

- Norte: 96% finalizados aprobados con dos oportunidades.
- Sur: 90% finalizados aprobados con dos oportunidades.
- Este: 89% finalizados aprobados con dos oportunidades.
- Oeste: 97% finalizados aprobados con dos oportunidades.

Los porcentajes en el curso de marca propia específicamente se mantuvieron en los 18 grupos por arriba del 80%, sin embargo, los siguientes cursos serán elaborados de manera que se combinen lo presencial con lo virtual, a fin de que a los participantes no se les olvide esta experiencia formativa pero tomando en cuenta que se deberá tomar una capacitación más específica en el tema informático, logrando con esto un mayor acercamiento a la tecnología de vanguardia por parte de los empleados, así como crecimiento para la empresa y para el empleado.

La plataforma seguirá siendo administrada por EPISE, sin embargo la supervisión y apoyo al participante continuara en manos de los tutores internos.

Por lo que respecta a las competencias se tuvieron problemas, pero en esta ocasión no fueron de índole informático, sino más bien de orden social, ya que a estas fechas cuesta trabajo el autoestudio y pesa mucho la costumbre de una escuela presencial en donde digan que hacer y cómo hacerlo, esto no distingue clases sociales, ya que las demás competencias estaban destinadas a gerenciales, sin embargo se obtuvo escaso resultado positivo, por lo que la misma empresa sancionó al personal que no realizara el curso asignado, situación que generó un cambio y de un día para otro se daban cifras del 10% de aumento en finalización, sin embargo el aprendizaje difícilmente podría haber sido adquirido, ya que cursos de 4 horas no se culminan en un día, mucho menos en menos del tiempo requerido, lo importante para estas personas era no recibir una sanción y obtener el diploma, para quedar bien con la empresa.

Desafortunadamente en México no se ha hecho plena conciencia de los fines de la capacitación por ambas partes trabajador y empresa, así como los costos que la falta de ética y de honestidad generan al país.

Por lo que hace falta una reestructura del significado de capacitación, sus alcances y su implementación en México, así como una verdadera preocupación por la mejora del empleado y sus verdaderas necesidades para crecer dentro de la empresa y aunque comienza a vislumbrarse este cambio en el sector empresarial, aún, no es muy notorio.



Conclusiones:

A lo largo de este trabajo de tesis se vislumbraron y tomaron experiencias que servirán para continuar investigando y proponiendo acciones que conlleven a un mejor aprendizaje.

El objetivo principal para elaborar esta tesis fue comprobar si realmente la capacitación en la modalidad a distancia ayudaría a aminorar gastos y tiempos de formación, en empresas con sucursales en la mayor parte del país.

Al momento de realizar ésta tesis se pretendía encontrar situaciones diferentes a las expuestas, situaciones en donde el participante realizará su capacitación sin ningún inconveniente ya que el curso presentaba características ideales de ser un curso sumamente didáctico e interactivo, de muy corta duración y con conocimientos específicos que les brindarán a los empleados las herramientas necesarias para mejorar su trato con el cliente, su sueldo y el incremento de oferta de medicamento de marca propia.

Sin embargo, aunque el curso era el adecuado, no se podría decir lo mismo del empleado para el que fue hecho, ya que estos se encontraban totalmente fuera de contexto, se enfrentaron a una situación ajena a su realidad y vida cotidiana, generando en la mayor de los casos, frustración por la impotencia de desconocer la formación en modalidad a distancia y que al no ser realizada esto provocará que les quitarán el empleo.

La situación anteriormente mencionada era precisamente lo que se quería demostrar con esta tesis circunstancia que se manejó en la hipótesis, en donde se fundamentó que si bien la modalidad a distancia es un recurso sumamente prometedor para empresas e instituciones por su bajo costo y rápida expansión, es recomendable que ésta conlleve un proceso de acercamiento del empleado a las nuevas tecnologías, con más énfasis si se sabe que los niveles de estudio del personal operativo son básicos, así como que estos desconocen en algunos casos, por completo, el funcionamiento de una computadora, a fin de que este proceso realmente sea una experiencia agradable y formativa para el personal, que logre incentivar a la población a un acercamiento espontáneo hacia las nuevas tecnologías, con el objetivo de encontrar aspectos que lo hagan mejorar su trabajo y vida personal.

Desde el punto de vista de la autora de esta tesis, la capacitación a distancia es un proyecto altamente redituable para la sociedad en el sentido de que cada día pueda ser una posible solución a la falta de infraestructura de espacios educativos, así como una posible vía introductoria de conocimiento de manera más rápida y masiva para mejorar habilidades, conocimientos y actitudes de empleados lejanos a los centros de operación de las empresas, en donde el inconveniente para que este proceso comience a optimizarse es principalmente la falta de alfabetización de las personas en materia tecnológica y la poca importancia que le han dado las empresas a esta área, se considera una modalidad sumamente viable en cualquier aspecto formativo que genera mejores resultados cuando se tiene conocimientos de cómo es utilizada y si ésta se combina estratégicamente con lo presencial, ya que así sería la forma de justificar la soledad ansiosa que siente el participante al realizar cursos a distancia, a fin de que cada nueva





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

experiencia lleve más distancia hasta llegar al punto de un curso totalmente en esta modalidad, en donde posiblemente con la experiencia el individuo haya logrado mejorar su habilidad de autodidacta, esto es con respecto a la cultura de acompañamiento en el conocimiento que se tiene en México.

Por lo anterior al realizar éste trabajo se rescataron dos puntos de análisis de la formación bajo la modalidad a distancia en nuestro país:

- Exclusión y
- E-learning

Primeramente se menciona exclusión porque al momento de llevar a cabo el proyecto de capacitación se observa claramente que muy pocas de las personas que estaban realizando su formación contaban con conocimientos informáticos aún teniendo estudios profesionales, situación que se acentuó más en provincia y aunque se les enseñó a utilizar la computadora con la ayuda de un manual y con seguimiento vía telefónica, se perdió de cierto modo el proceso de inclusión a las nuevas tecnologías ya que sólo se mecanizó el manual para cumplir con un requisito de la empresa, más no se llegó a interiorizar que era para un beneficio propio, situación que difícilmente se podría lograr dadas las circunstancias de tiempos costos y las distancias, por lo que si bien la empresa a capacitar ingresó en las nuevas tecnologías, no se puede decir lo mismo de gran parte de su personal operativo.

Este problema de “analfabetismo cibernético” no sólo conlleva frustración a los participantes si no también el mal funcionamiento de un proyecto educativo con alto costo y trabajo mental, el principal inconveniente que se observó en éste caso, fue la falta de inclusión, es decir, las nuevas tecnologías han llegado a las empresas pero no a los empleados y mucho menos a gente de escasos recursos, porque las TIC'S sólo han volteado hacia cierta porción mínima de la población, resultando entonces un impedimento más de crecimiento para la sociedad restante, en lugar de un beneficio como debería ser, hablando específicamente de países en desarrollo como México.

La situación actual de México, lo coloca como un país con una enorme brecha digital en donde existe desigualdad en educación y ahora en tecnología en donde ésta, se encuentra en su mayor apogeo si se habla de temas educativos, al grado de considerarse como el medicamento adecuado para la bastante delicada situación educativa de México, sin embargo parece ser que éstas tecnologías sólo están destinadas hacia cierto contexto social, generando que la desigualdad social y económica aumente, para muestra se encuentra la última encuesta realizada por el INEGI denominada "Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y uso de las Tecnologías de la Información en los Hogares 2008", en la que se manifiestan los siguientes datos:

Sólo el 25 % de los hogares del país tienen acceso a Internet en el hogar. De dicho porcentaje, el 77% de los cibernautas tienen menos de 35 años. Al sumar a las personas que acceden en la escuela o en un cibercafé y no sólo desde su casa, los datos no se modificaron mucho, quedando con el mismo 25% de población total con acceso a Internet en cualquier lugar.

Por otro lado, la mayoría de las medidas relacionadas a finalizar la brecha digital van



encaminadas hacia el equipamiento y acceso a internet en zonas de bajos recursos, dejando de lado el proceso de aceptación que los integrantes de la comunidad tengan sobre las nuevas tecnologías, aunado a las barreras a las que se enfrenta el usuario al encontrarse con sistemas informáticos muy formales y poco amigables con la interacción, los cuales son modificados año con año.

Sin embargo la brecha más importante en la que interviene la pedagogía es, si bien enseñar a utilizar las tecnologías, que el usuario identifique por medio de un análisis del conjunto de capacidades mínimas de la comunidad (salud, educación, servicios básicos, etc.), restricciones y oportunidades, que logren conseguirle una expansión de sus funciones y capacidades para obtener una vida mejor.

Como se comentaba en el párrafo anterior y para cerrar este primer punto de reflexión para la inclusión no sólo basta con explicar las funcionalidades de determinada herramienta informática, porque estas cambian constantemente (cada año) lo cual no es problema para alguien que esta familiarizado con las nuevas tecnología, pero si complica todo para los excluidos digitales como son gente de zonas rurales, discapacitados, gente de la tercera edad, etc, es necesaria una intervención pedagógica que coadyuve a realizar tecnología más intuitiva para su uso, como ejemplo la cámara de fotografías en donde se intuye que botón apretar para tomar la fotografía, así como despertar ciertas capacidades en el usuario a fin de que aprenda a labrar su propio camino incluyéndose en una sociedad informática.

Una vez analizado el problema de la exclusión en las nuevas tecnologías, parece apropiado hablar ahora del uso que se hace de ellas tanto proveedores, clientes y usuarios.

La mayoría de los trabajos realizados acerca de la capacitación a distancia hablan de los beneficios que se pueden tener al implementar en las instituciones esta modalidad en su plan de capacitación anual, como la reducción de costos, independencia de tiempo al realizar el curso, asesores con disponibilidad de horario, poderlo realizar desde casa, etc., lo cierto es que no se hace un análisis verdadero de los problemas que se presentan todos los días en la capacitación bajo la modalidad a distancia y que repercuten de distintas maneras a todos los que intervienen en este proceso.

Un primer punto de análisis de este proceso es el hecho de que algunos proveedores y clientes de e-learning, han visto esta modalidad más como negocio que como una alternativa para la interacción de la capacitación a bajo costo con el usuario, esto se percibe al revisar varios cursos en línea que sólo fueron transcritos del papel al internet, si modificación alguna, generando poco interés por parte del usuario.

Otro punto importante en la capacitación a distancia es que cuando se incluye en las empresas no se lleva un proceso de cambio para el usuario, situación que genera descontrol y falta de interés.

En mi particular experiencia pude observar que cuando la gente está realizando el curso, se encuentra con muchos problemas entre los cuales se destacan el no saber utilizar la



computadora, desconocimiento total de la plataforma, no lograr contextualizar lo aprendido en el curso a su ámbito laboral, no tener una retroalimentación al instante, tener dudas y no tener quien las conteste, la necesidad de intercambiar conocimientos, la frustración de no saber como iniciar un curso en línea, el hecho de sentirse solos en el proceso ya que el tutor no puede estar con ellos las 24 horas del día, la gran mayoría nunca tiene tiempo para realizar un curso por lo que su calendario tiende a expirar, así que llaman al tutor le solicitan una prórroga que no utilizan o en el mejor de los casos se la pasan dándole clic al botón “siguiente” del curso, hasta completarlo sin ni siquiera haberlo leído importando poco no haber adquirido ningún aprendizaje, lo importante es quedar bien con la empresa y obtener el diploma.

Actualmente en la mayoría de los cursos de modalidad a distancia resulta una tarea sencilla la obtención de un buen promedio, puesto que en la mayoría de los cursos se brindan hasta tres oportunidades para acreditarlos, dejando así en la primera ocasión las respuestas incorrectas para su modificación, la segunda oportunidad para corregir errores y la tercera para mejorar la calificación, o también existe el participante que tiene muchas ganas de realizar su curso pero al desconocer por completo el proceso y los medios tecnológicos poco le sirve una asesoría telefónica brindada por su tutor si el participante desconoce y no comprende lo que se le solicita razón principal para desertar la actividad formativa.

Desde el punto de vista de la autora de esta tesis se considera que estos problemas son en gran parte generados por las costumbres y tradiciones mexicanas hablando en el entorno escolar, dado que desde la preparación preescolar y hasta la universidad el alumno es formado de manera presencial, aunado a que estamos inmersos en una sociedad a la que poco le gusta intervenir en programas de lectura e investigación por cuenta propia, estamos acostumbrados a una educación conductista.

Por lo anterior es momento de reforzar los proyectos que se encuentran actualmente en México, los cuales encaminan a los alumnos al encuentro amigable con las nuevas tecnologías, generando también madurez social e intelectual con la que se pueda ser capaz de enfrentar al fenómeno del aprendizaje por internet, promoviendo así el autoestudio y autoaprendizaje contrariamente a fines que en lugar de generar conocimiento logren mediocridad como es el caso de bajar trabajos para cambiarles el nombre y hacerlos pasar como propios, o como se menciono anteriormente realizar la capacitación sin un verdadero sentido de necesidad y sólo por cumplir y quedar bien ante la empresa.

Para finalizar, es importante mencionar la intervención pedagógica en la capacitación a distancia en donde los profesionistas de esta carrera realizan una gran labor desde el momento en que logran generar espacios educativos ya sea para el sector empresarial o escolar, en los cuales tienen como principal función la creación de conocimiento teórico, práctico y hasta formativo, conocimiento para llevar al participante a la creación y desarrollo de habilidades y destrezas que lo ayudarán de éste modo a mejorar su calidad de vida; si bien el sistema educativo tiene mucho por hacer, así como las empresas para que este proceso logré tener éxito, considero que se necesita de la colaboración de todos, sistema, proveedores, clientes y usuarios, ya que para lograr un verdadero cambio se necesita un trabajo en conjunto y no de forma fragmentada, tarea en donde sin duda interviene la pedagogía.



Bibliografía:

ARANCIBIA, Violeta. «Manual de psicología educacional.» Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile., 1997.

BARRÓN TIRADO, C., & BÁEZ LÓPEZ, M. A. *Proyectos educativos innovadores: construcción y debates*. Editado por UNAM. México: Centro de Estudios Sobre la Universidad., 2006.

BARTOLOMÉ, Antonio. *Blended learning. Conceptos básicos*. 2006. www.cedecs.org (último acceso: julio de 2008).

BERNANDEZ, Mariano L. *Diseño, producción e implementación de e-learning: Metodología, herramientas y modelos*. Author house, 2007.

BETORET, Fernando Doménech. *El proceso de enseñanza/aprendizaje universitario*. Cataluña: Castellón: Servicio de Publicacions UJI., 1999.

BRUNER, Jeromes S. *Desarrollo cognitivo y educación*. Madrid: Ediciones Morata, 1988.

CALZADILLA, María Eugenia. «Revista Iberoamericana de Educación.» www.campus-oei.org/revista/deloslectores/322Calzadilla.pdf (último acceso: Mayo de 2009).

COLL, César. *El constructivismo en el aula*. . España: Graó., 2000.

CONTRERAS DOMINGO, José. *Enseñanza, currículum y profesorado*. . España : Akal Universitaria., 1994.

DAVIES II, Edward J. *Consecuencias de la I Guerra Mundial*. Microsoft Encarta, 2006.

DOMENÉCH, BETORET, Fernando. *El proceso de enseñanza-aprendizaje universitario*. Universitat Jaume-I, 1999.

DOMINGUEZ, Vela. En *El formador en la empresa*. ESIC, 2003.

DONOLO, Danilo., & Chiecher A. y Rinaudo, M.C. «Estudiantes en entornos tradicionales y a distancia. Perfiles motivacionales y percepciones del contexto. RED, Revista de Educación a Distancia.» Vers. pdf. *RED, Revista de Educación a Distancia*. Universidad de Murcia. 2004. <http://www.um.es/ead/red/10/chiecher.pdf> (último acceso: 2006).

ENEBRAL FERNÁNDEZ, José. « www.sapiens.com.» Vers. HTML. *2000-2003: de la evolución del e-learning en las empresas*. sapiens. 2004. www.sapiens.com (último acceso: 2008).

ENEBRAL FERNANDEZ, José. «www.sapiens.com.» Vers. HTML. *E-learning corporativo: proveedores en acción*. SAPIENS. 2005. www.sapiens.com (último acceso: 2008).

GARCÍA ARETIO, Lorenzo. *La educación a distancia. De la teoría a la práctica*. Barcelona.: Ariel Educación, 2002.

GARCÍA GONZALEZ, Enrique. *Vigotski*. . México: Trillas, 2000 .

GARCÍA, Sánchez, Jaime. «REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN.» *La falacia de la ampliación de la cobertura educativa mediante la utilización de las NTIC y la educación a distancia en la educación superior en México*. Fundación Santillana, Organización de estados de Iberoamericanos. Septiembre-Diciembre de 2007. <http://www.rieoei.org/rie45a05.htm> (último





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.

acceso: 15 de Abril de 2009).

GOOD, THOMÁS, Brophy Jere. *Psicología Educativa*. México: México: McGraw-Hill., 1993.

GUTIERREZ Pantoja, Gabriel. *Metodología de las Ciencias Sociales I*. México.: Edit. Oxford University Press y Harla de México., 1996.

LLORENTE, Cejudo, María del Carmen. «El tutor en e-learning: aspectos a tener en cuenta.» (EduTec) 1, nº 20 (2006).

LUGO, María Teresa, SCHULMAN Daniel. En *Capacitación a distancia: acercar la lejanía herramientas para el desarrollo de programas a distancia*. Magisterio del Río de la Plata. Colección Hacer y pensar en la escuela, 1999.

Miguel, MARTÍNEZ M. *La Investigación Cualitativa y Etnográfica en Educación*. . Vol. III. México : Trillas, 1998.

MÍNGUEZ Vela, Andrés. *El formador de la empresa*. Vols. 1ª, 1ª Reimpresión. España: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC, 2003.

MITNIK, Felix. *Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas*. Montevideo: CINTERFOR, 2006.

MORENO, Castañeda, Manuel. «Universidad de Guadalajara. Una historia de la educación a distancia en México.» Universidad de Guadalajara (último acceso: Julio de 2008).

PADULA, Perkins, J. E. *Una introducción a la educación a distancia*. . Buenos Aires. : Fondo de Cultura Económica., 2003.

PARADELA, Gonzalez, Luis Felipe. «ASTIC e-learning. La formación a distancia a través de las tecnologías de la información.» www.astic.es/sitecollectiondocuments/astic/documentos/boletic%2026/elearning3.pdf (último acceso: Marzo de 2009).

PAVON, Rabasco, Francisco (coordinadores). En *Nuevas tecnologías aplicadas a las didácticas especiales*. Piramide, 2000.

PIAGET, Jean. *Biología y Conocimiento*. España: Siglo veintiuno editores, 1973.

—. *La equilibración de las estructuras cognitivas*. México: Siglo veintiuno editores., 1998.

POZO, Juan Ignacio. *Teorías cognitivas del aprendizaje*. España: Ediciones Morata., 1999.

RODRIGO, María J. Arnay José [comp.]. *La construcción del conocimiento escolar*. España: Paidós, 1997.

RUIZ PONCE, Esteban, MONTES Balderas Patricia. *Algunos criterios de la calidad para los materiales didácticos en la educación a distancia*. 1988.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social,. En *Ley Federal del Trabajo*, 196. Barocio, 2005.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. «Capacitación para el trabajo. Guía Técnica.» México: STPS, 2006. 26.

Soler, R. «Análisis de Necesidades de Formación. Apuntes de Formación.» *Manual*. Vol. I. España: Training Club, EPISE, 1997.

SOUTO, Moure, Alejanra, entre otros. *Formador de teleformadores: Claves para diseñar, elaborar y aplicar un programa de e-learning con éxito*. Ideas propias, S.L. Barcelona, 2006.



TORRES NABEL, Luis César. «La educación a distancia en México ¿Quién Y cómo la hace?» (Revista de Innovación Educativa), nº 4. (2006).

VAZQUEZ, Garatachea, Enrique. «Propuesta de instauración de un sistema de capacitación al interior de la empresa en México.» (Gestión y Estrategia) 1, nº 11-12 (1997).

Vygotski, Lev S. *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. México: Grijalbo, 1988.

Otras fuentes:

ASOCIACIÓN MEXICANA DE INTERNET (AMIPCI) (2007): Estudio 2007 sobre usuarios de Internet en México y uso de nuevas tecnologías. <http://www.amipci.org.mx/estudios.php> consulta: julio de 2007

CALVILLO, Gilberto (2002): Indicadores de la brecha digital. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/aspa/unpan001693.pdf>

CONSEJO NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO SOCIAL (CONEVAL) (2007): Mapas de pobreza en México. <http://www.coneval.gob.mx/coneval/>

ENSEÑANZA PROGRAMA E INGENIERÍA EN SISTEMAS EDUCATIVOS www.epise.com. Consulta: Enero 2009

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA (INEGI) (2006): "Estadísticas sobre disponibilidad y uso de tecnología de información y comunicaciones en los hogares, 2006". <http://www.inegi.gob.mx/inegi/default.aspx>.

UNIVERSIDAD ABIERTA DE CATALUÑA www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/0105018/ensapren.html. Consulta: DICIEMBRE 2008

