

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

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

**“LA CAPACITACIÓN EMPRESARIAL CON UN ENFOQUE DE  
APRENDIZAJE ACELERADO”**

**INFORME ACADÉMICO POR ACTIVIDAD PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

P R E S E N T A

**MARÍA ISABEL GONZÁLEZ**

**ASESORA: MTRA. MARÍA DEL CARMEN SALDAÑA ROCHA**

Ciudad Universitaria, Septiembre 2010





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**

Cuando una persona concluye una etapa de preparación como la que en este momento concluyo, se hace necesario y justo agradecer a muchas personas. En este momento que escribo mis agradecimientos, sus caritas se presentan todas frente a mis ojos, sin embargo, al no poder nombrar a todas y cada una de las personas que me apoyaron de una u otra manera a realizar este paso tan importante en mi vida, sólo puedo decirles: Gracias a tod@s.

Gracias a los seres queridos que ya no pueden ver este momento, pero que estarían felices y satisfechos de vivirlo a mi lado, gracias por tanto cariño.

### **A MI MAMÁ:**

Gracias por tu esfuerzo, tu apoyo incondicional, tu dedicación, tu amor, tus cuidados, pero sobretodo, por tu siempre constante excelente ejemplo. Gracias por dejarme entrometerme en tu vida y recibirme en ella con los brazos abiertos, llenos de gozo, felicidad y sacrificio.

### **A mi Universidad:**

Por abrirme sus puertas.

### **A Miau:**

Gracias por alentarme en todo, por tu ejemplo de fuerza, valentía, tu apoyo y tanto amor.

### **A tod@s mis profesores (as):**

Por darme una excelente formación profesional y humana a lo largo de mi vida.

### **A mis amigos:**

Gracias por estar siempre incondicionalmente para mí. Por permitirme compartir con ustedes el espacio y el tiempo. Por darme su compañía, su atenta escucha, su cariño. ¡Qué bueno que hay hermanos a los que se les puede elegir!

A **Zacson Training** por darme la oportunidad de ejercer mi profesión.

Por último, gracias a **Dios, a la vida, al destino y a todos** quienes tuvieron a bien confabularse para darme una existencia tan hermosa, plena y llena de felicidad.

<b>ÍNDICE</b>	<b>PÁG.</b>
<b>Introducción</b>	
<b>Capítulo 1. Zacson Training</b>	
1.1 Antecedentes de ZT .....	7
1.2 Objetivo de ZT .....	9
1.3 Ventajas competitivas de ZT .....	10
1.4 Clientes externos .....	10
1.5 Clientes internos .....	11
1.6 Dirección de capacitación .....	11
1.7 Organigrama de Zacson Training .....	12
1.8 ZT como organización .....	12
1.9 Funciones del instructor interno de ZT .....	13
1.9.1 Funciones de planeación .....	14
1.9.2 Funciones de ejecución .....	16
1.9.3 Funciones de evaluación .....	21
 <b>Capítulo 2. Marco conceptual</b>	
2.1 Sugestopedia .....	24
2.2 El superaprendizaje .....	27
2.3 Evolución de la sugestopedia y el superaprendizaje: Aprendizaje Acelerado .....	28
2.4 Herramientas del Aprendizaje Acelerado .....	30
2.4.1 El cerebro en el aprendizaje acelerado .....	30
2.4.2 Estilos de aprendizaje .....	34
2.4.3 Visualización .....	36
2.4.4 Técnicas adecuadas para tomar notas .....	37
2.4.5 La música .....	37
2.4.6 La relajación .....	38
2.4.7 Tipos de inteligencia .....	40
2.4.8 Mapas mentales .....	42
2.4.9 Gimnasia cerebral .....	43
2.4.10 Juegos en el aprendizaje acelerado .....	44
2.5 Teorías de Enseñanza y Aprendizaje .....	45
2.5.1 Conceptos básicos relacionados con mis funciones .....	45
2.5.2 Teoría del aprendizaje significativo de David Paul Ausubel .....	52
2.6 Evaluación .....	56
2.6.1 Conceptos básicos en evaluación .....	56
2.6.2 Evaluación a través de la visión de diferentes autores .....	57
2.6.3 Evaluación de la capacitación .....	59

<b>Capítulo 3. El quehacer del pedagogo en ZT.</b>	<b>PÁG.</b>
3.1 Estado inicial de las funciones .....	66
3.2 Propuestas para el mejoramiento de mis funciones .....	73
3.3 Los logros obtenidos .....	80
3.4 Una mirada crítica a mi actividad profesional .....	85
3.5 Recomendaciones .....	95
<b>Bibliografía</b> .....	98
Anexos .....	100
Anexo 1. Documento probatorio de ejercicio profesional en ZT .....	101
Anexo 2. Preguntas para DNC 2004 – 2005 .....	102
Anexo 3. Formato de DNC actual .....	103
Anexo 4. Formato de evaluación de curso y facilitador .....	104
Anexo 5. Ejemplos de comentarios positivos de los participantes .....	106
Anexo 6. Ejemplo guía de curso .....	113
Anexo 7. Ejemplo de la constitución de un temario .....	115
Anexo 8. Formato de monitoreo previo .....	116
Anexo 9. Ejemplo de carta descriptiva .....	117



El presente documento tiene como propósito hacer del conocimiento del lector las funciones realizadas en la empresa Zacson Training (ZT), empresa dedicada desde 1995 a la capacitación empresarial. Este informe me da la oportunidad de compartir mi experiencia como pedagoga y obtener mi título profesional como Licenciada en Pedagogía.

Considero importante informar la experiencia adquirida a lo largo de 5 años y que los posibles consultantes de este trabajo tengan una idea general de las funciones desempeñadas por un pedagogo en una empresa de capacitación empresarial.

Es importante señalar que gracias a los conocimientos teóricos obtenidos en la Licenciatura en Pedagogía se hace posible la realización de este trabajo así como el desempeño de mis funciones en ZT, sin embargo ha sido en el ejercicio de la profesión donde he encontrado el significado de los contenidos de nuestro plan de estudios.

El lector encontrará en este informe una valoración crítica de mi actividad en ZT la cual me brinda la oportunidad de describir algunas propuestas para el mejoramiento de la institución en la que me desempeño.

### **Motivo de mi informe**

El motivo que me lleva a optar por esta modalidad de titulación es exponer las funciones desempeñadas y mostrar la respuesta de estas a necesidades sociales y económicas en el sector empresarial del país y la manera en que contribuyo con el desarrollo y/o mejoramiento de habilidades humanas así como laborales de nuestros participantes.

Este informe está conformado por tres capítulos, en el primero de ellos describo el contexto de la empresa donde me he desempeñado como facilitadora de capacitación empresarial y las funciones a mi cargo, abordaré algunos aspectos que permitan al

lector conocer a manera general a ZT así como comprender mejor la práctica profesional que describo en el presente trabajo.

El primer capítulo comprende los antecedentes de ZT, el objetivo que dirige sus acciones como empresa de servicios de capacitación empresarial, se conocerán las ventajas competitivas de la empresa, nuestro concepto de clientes externos e internos, el organigrama de ZT, la descripción de la Dirección de capacitación de ZT y las funciones de mi puesto.

En el segundo capítulo trabajé el marco conceptual, en el cual doy a conocer a los lectores los elementos básicos que integran la metodología del Aprendizaje Acelerado (AA), así como algunas teorías que sirven de soporte a mi práctica profesional como la teoría del Aprendizaje Significativo de David Paul Ausubel; incluyo algunos conceptos y resultados generales de investigaciones hechas por teóricos de Andragogía y algunos conceptos de evaluación de Mauro Rodríguez Estrada, considerando a este último para mi informe debido a que dedica un libro sobre la práctica del facilitador.

El tercer capítulo está integrado por una descripción del estado en que recibí mi puesto al incorporarme como colaboradora de ZT, anoto también las propuestas teórico – prácticas que sugerí al área de capacitación de la empresa, hago del conocimiento del lector los logros o beneficios reflejados con mis propuestas implantadas en el área, hago un análisis con respecto a los aciertos, áreas de oportunidad y conclusiones de mi quehacer profesional, para cerrar con las propuestas que pienso serán de mucha utilidad para hacer de ZT una mejor empresa de capacitación empresarial.

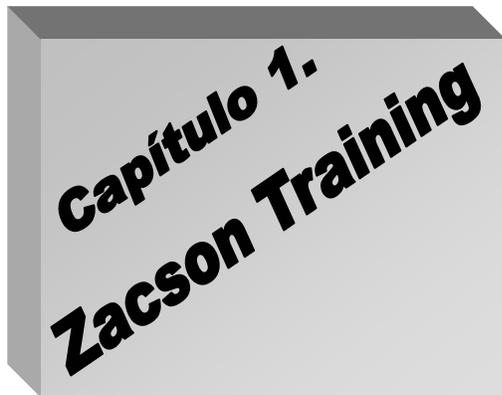
No considero que este escrito sea el resultado de un exhaustivo trabajo de investigación, pero considero que este Informe Académico por Actividad Profesional cubre con los requerimientos teóricos necesarios para explicar y entender mejor mi papel en la empresa, concibo a este trabajo como una ventana que deja ver la posibilidad de planear e implementar propuestas adecuadas con las cuales se logre

mejorar los servicios de capacitación que ZT ofrece al sector empresarial del país y el desempeño de los facilitadores que en dicha empresa colaboran.

En toda empresa se cuenta con alguien que enseña y alguien que debe aprender a realizar las actividades asignadas en cualquier puesto de trabajo, en el pasado, quizá la capacitación era vista de manera menos formal, ahora y desde hace algunos años, la capacitación se concibe como una práctica formal y profesional; poco a poco la capacitación cobra importancia para los representantes de los puestos de mando altos e intermedios en las organizaciones, estos, ven a la capacitación como el vehículo para hacer a su personal una fuerza laboral preparada y sensible de su papel como parte primordial para la satisfacción de las necesidades de los clientes que atienden en las empresas en las que se desempeñan, sin duda, poco a poco se ve un avance en esta materia, aunque falta mucho trabajo para que la capacitación sea vista por los directivos y colaboradores de las empresas como uno de los medios para alcanzar el éxito empresarial y lograr con esto mejora continua del recurso humano que labora para ellos.

A las empresas a las que brindamos capacitación se les asigna un presupuesto económico bajo, sin embargo, es ya una situación de ventaja que las empresas tengan un porcentaje económico destinado a la toma de cursos de capacitación para el trabajo.

Falta mucho por hacer, considero elemental fomentar la capacitación para el trabajo, pero de más valor procurar el desarrollo humano; en ZT confiamos y trabajamos día a día con la formación del ser humano; considero que para ser mejor trabajador, es primordial ser mejor persona y justo en ZT tengo la oportunidad de plasmar este elemento en mis cursos, sensibilizar a los participantes y hacerles ver la importancia de crecer como ser humano para posteriormente mostrar una mejora en su área laboral sin que esto represente contraposición de la capacitación o instrucción para el trabajo. Considero a la capacitación como un factor importante para desarrollar habilidades, actitudes y aptitudes.



Zacson Training es una Sociedad Anónima de Capital Variable que tiene por objetivo brindar servicios de capacitación empresarial a trabajadores de las diferentes organizaciones que integran el sector productivo del país.

ZT ofrece cursos, talleres y diplomados con los que se busca satisfacer necesidades de formación, actualización y mejora en actividades de ventas, servicio al cliente, cobranza, etcétera.

### **1.1 Antecedentes de ZT**

El nacimiento de ZT se remonta al año de 1995 y es el producto de una sociedad con Entelsa, empresa creada en 1983 y dedicada a ofrecer servicios de mercadotecnia directa.

Entelsa, al ser una de las primeras empresas en ofrecer servicios de mercadotecnia directa en México, fue también pionera en reconocer las deficiencias del personal contratado para atender las líneas telefónicas de los primeros proyectos encomendados a Entelsa.

Al observar los errores existentes en el desempeño de sus primeros asesores telefónicos, surge la idea de crear una empresa que forme, actualice y mejore las habilidades de comunicación y conocimientos técnicos de dichos asesores telefónicos.

Así en 1995 surge ZT, una empresa dedicada a capacitar a todo personal que brinde un servicio a los clientes vía telefónica, con el fin de prepararlos para desempeñar mejor sus tareas diarias.

Es el Lic. Edgar Chicurel Helbing actual Director General de ZT, quien en una entrevista realizada en su oficina, me relata a grandes rasgos algunos datos de la empresa formada por sus padres.

“La familia Chicurel en un viaje a los Estados Unidos de Norteamérica, compra los derechos de la empresa norteamericana, estableciéndola en nuestro país y adoptando también la metodología denominada Aprendizaje Acelerado que tiene por objetivo hacer posible un aprendizaje permanente, aplicable, dinámico y divertido.” Apunta el Lic. Chicurel.<sup>1</sup>

Los primeros cursos impartidos en México por ZT fueron: “Telemarketing básico”, “Servicio al cliente por teléfono”, “Cobranza por teléfono” y algunos más, siempre enfocados a la labor telefónica; poco a poco los dueños de Entelsa se dieron cuenta de la necesidad de formar para el trabajo al sector empresarial en México, no sólo a nivel operativo y en modalidad de servicio telefónico, sino a nivel de supervisión, coordinación, jefatura, gerencial, directivo y en modalidad de servicio cara a cara; surgen entonces cursos como: “Liderazgo”, “Negociación”, “Motivación”, “Trabajo en equipo”, “Ventas en campo”, “Cobranza en campo”, entre otros.

Es en el año 2005 que ZT desarrolla su primer diplomado: “Desarrollo de habilidades gerenciales”, gracias a este programa y otros surgidos en los primeros años de ZT, cuenta entre sus clientes a empresas como: DHL, Mexicana de Aviación, Nestlé, Sky, Cablemás, El Águila. Compañía de Seguros, Banamex, José Cuervo, Volkswagen, Banjército, Gatorade, Jafra, Federal Express, 3M México, etcétera.

El catálogo de cursos que se imparten en ZT se dividen en tres grandes áreas, la primera de ellas es el área de Telemarketing, donde se imparten cursos como:

- ❖ Ventas por teléfono
- ❖ Servicio al cliente por teléfono
- ❖ Cobranza por teléfono
- ❖ Atención al cliente por teléfono

---

<sup>1</sup> Entrevista con el Director General de Zacson Training.

- ❖ Etiqueta telefónica
- ❖ Taller de sondeo
- ❖ Taller de cierre de venta

ZT también capacita a personal que tiene contacto con el cliente frente a frente y a esta área pertenecen los cursos:

- ❖ Excelencia en el servicio para personal de seguridad
- ❖ Servicio al cliente
- ❖ Cobranza en campo
- ❖ Ventas en campo -7 pasos para una venta efectiva -
- ❖ Técnicas y habilidades de negociación

La tercera área es denominada de “desarrollo humano” y los cursos que la integran son:

- ❖ Liderazgo
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Negociación
- ❖ Ortografía y redacción
- ❖ Comunicación
- ❖ Motivación

## **1.2 Objetivo de ZT**

El objetivo de ZT, es responder como centro educativo a las necesidades de conocimiento y desarrollo de habilidades orientadas a un mejor desempeño laboral de los participantes, es decir, es una empresa que se preocupa por brindar a los participantes las herramientas necesarias para mejorar sus habilidades de venta, cobranza y comunicación, entre otras.

Como toda empresa, ZT se crea con el fin de ser una empresa redituable, que fomente al desarrollo económico del país teniendo a la educación no formal como una herramienta para lograrlo, además de ser una empresa generadora de empleos.

### **1.3 Ventajas competitivas de ZT**

Una de las ventajas que diferencian a ZT de otras empresas de capacitación es la metodología denominada Aprendizaje Acelerado, la cual tiene por objeto proporcionar todas las condiciones adecuadas para un aprendizaje permanente y aplicable.

Otra ventaja competitiva de ZT es la de realizar cursos llamados “Trajes a la medida”, estos consisten en realizar un temario donde se contemple el estudio de dos temas, siempre y cuando estos sean de una misma línea de formación, por ejemplo se tiene la opción de hacer una propuesta con temas de atención telefónica y algunos temas de ventas vía telefónica, o bien, cobranza por teléfono con temas relacionados con manejo de conflictos.

En este sentido, los clientes se sienten satisfechos porque ZT cuida sus intereses económicos al englobar dos cursos en uno y se cuidan los tiempos que destinan los clientes de ZT a la impartición del curso, evitando sacar de producción a sus trabajadores.

“Monitoreo previo”. Este instrumento lo consideramos como otra ventaja competitiva y consiste en una pre-evaluación de los participantes que un futuro tomarán curso, este monitoreo tiene por objetivo detectar las fortalezas y las áreas de oportunidad de la población a capacitar, de tal manera, que al impartir el curso, los facilitadores lo enfocamos en la atención y corrección de las áreas de oportunidad detectadas y a fomentar las fortalezas. En ZT este monitoreo no tiene un costo, otras empresas de capacitación, les ofrecen el mismo monitoreo pero con un costo adicional.

### **1.4 Clientes externos**

Los clientes externos son aquellos que contratan nuestro servicio de capacitación, a veces, ellos mismos son parte del grupo a capacitar, otras veces son sólo el vínculo de comunicación entre la empresa contratante y ZT.

La población atendida por ZT tiene características muy diferentes entre sí, ya que tocante a la edad puede abarcar desde los 18 a los 60 años; en cuanto a su formación académica van desde personal que tiene educación secundaria hasta participantes que cuentan con estudios de postgrado; respecto a puestos, estos incluyen puestos operativos hasta puestos directivos.

## **1.5 Clientes internos**

Los clientes internos son aquellos que colaboran dentro de nuestra institución y con los que debemos fomentar una atención similar a la que brindamos a nuestros clientes externos.

En ZT el número de clientes internos es reducido, contamos con un Director General, una coordinación de Ventas de la cual dependen nuestros dos o tres asesores de ventas y una coordinación de capacitación, a la cual pertenezco y que depende de la Dirección General.

La coordinación de ventas se encarga de la planeación e implementación de estrategias comerciales, mientras que nuestros asesores de ventas, son encargados de ofrecer y dar a conocer los servicios de capacitación vía telefónica que ZT presta.

## **1.6 Dirección de capacitación**

La Dirección de Capacitación depende, desde el año 2009, de la Dirección General de ZT y se encuentra conformada por seis facilitadores externos y uno interno.

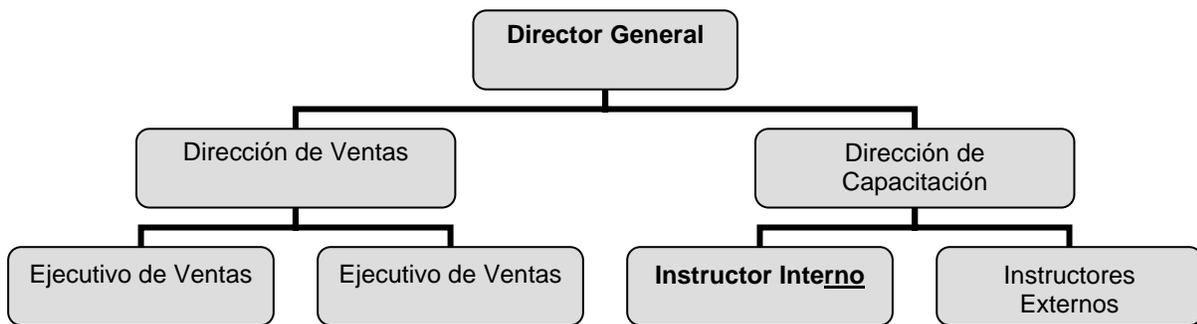
Entre nuestros facilitadores externos contamos con psicólogos, pedagogos, historiadores y administradores educativos.

El objetivo de la Dirección de Capacitación es satisfacer las necesidades de formación para el trabajo de las empresas contratantes de nuestro servicio.

Unir esfuerzos para conseguir un mejor desempeño laboral de los participantes a través de contenidos teórico – prácticos adecuados y que nos permitan observar a corto plazo un cambio de actitudes y aptitudes en los participantes.

## 1.7 Organigrama de Zacson Training

Kinicki y Kreitner definen al organigrama como “la representación gráfica formal de la división de trabajo y de las relaciones de autoridad existentes en una empresa.” Incluyo a continuación el organigrama de ZT.



El puesto que desempeño se denomina instructora o instructora interna y tal como se observa en el organigrama anterior, mi puesto depende de la Dirección de Capacitación.

## 1.8 ZT como organización

Chester I. Barnard, define a la organización como “Un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas coordinadas de manera consciente”<sup>2</sup>

Barnard contempla dentro de la coordinación consciente tres elementos, el primero es un objetivo común, el segundo es la división del trabajo y por último la jerarquía de autoridad; estos elementos son vistos por otros teóricos de las organizaciones como factores que integran una estructura organizacional, según palabras de Kinicki y Kreitner.

Pensando en las definiciones anteriores, ZT se puede considerar en primera instancia una estructura organizacional, sin embargo, se debe señalar que le falta formalidad a los factores que la hacen una organización.

<sup>2</sup> KINICKI, Angelo y KREITNER, Robert. Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. p. 380. apud.

BARNARD, C.I. The functions of the Executive. (Cambridge, Ma: Harvard University Press, 1938) p. 73.

Todos los colaboradores de ZT, conocemos quienes representan la jerarquía de autoridad y la división del trabajo, sin embargo, al faltarle formalidad a estos factores que hacen una organización, corremos el riesgo de perder el objetivo y la ubicación de nuestro puesto y actividades como colaboradores.

En este sentido, considero necesario proponer la formalización de nuestra organización, lo cual podemos lograr desarrollando y dando a conocer los objetivos de la empresa, un organigrama formal, desarrollar la misión, la visión y los valores a través de los cuales debemos regirnos los colaboradores de ZT. Diseñar el perfil de puestos, algún curso de inducción a la empresa y al puesto, entre otros factores que caracterizan una organización.

Para Jaime Grados Espinoza en su libro “Capacitación y desarrollo de personal” la organización es un sistema de acción social que satisface necesidades sociales y está integrada por recursos tecnológicos, materiales, financieros y humanos, que interactúan para proporcionar bienes o servicios.<sup>3</sup>

## **1.9 Funciones del instructor interno de ZT**

En el año 2005 el entonces Director de capacitación me dio a conocer las funciones que tendría a cargo como instructora de ZT; al no contar con una descripción formal del puesto y para desarrollar correctamente el presente informe, decidí realizar una clasificación personal de mis funciones en tres grandes ramas.

La primera categoría la denomino de Planeación, en esta incluyo funciones que implican la determinación de contenidos, técnicas, formas y materiales a seguir para alcanzar el objetivo que los clientes de ZT desean lograr a través de la capacitación.

Posterior a la descripción de las funciones de planeación tenemos la segunda categoría donde incluyo funciones de ejecución, estas funciones se refieren a la implementación de los planes resultantes de la primera etapa.

---

<sup>3</sup> GRADOS, Jaime. “Capacitación y desarrollo de personal” p. 36

En la tercera etapa el lector encontrará la descripción de mis funciones de evaluación, misma que gira en torno a las actividades de ejecución.

### **1.9.1 Funciones de planeación**

A continuación describiré las funciones concernientes a esta etapa de planeación.

Como una primera actividad, debo conocer las necesidades de capacitación de los clientes que solicitan cursos para posteriormente desarrollar los contenidos temáticos y trabajar en la mejora de las áreas de oportunidad detectadas en los participantes. Este procedimiento se lleva a cabo cuando un cliente solicita un temario diferente a los del catálogo de ZT.

Se hace necesario detectar áreas de oportunidad por medio del monitoreo previo o bien investigarlas en caso de que la empresa contratante las haya detectado con anterioridad.

Debo cuidar que la impartición de cursos contemple un 50% de teoría y un 50% de práctica, esta última se debe planear sin perder de vista su objetivo principal que desde mi punto de vista es reforzar la información teórica del curso y hacer ejercicios que permitan al participante aplicar lo visto durante la sesión de capacitación.

Una función más, es el diseñar el contenido temático de los cursos denominados por ZT como "Trajes a la medida". Estos temarios se desarrollan cuando un cliente está interesado en algunos temas de un primer curso y otros temas de otro curso del catálogo de ZT.

Cuando los clientes revisan los temas a tratar en los cursos y por sí mismo el contenido no aborda todos los lineamientos teóricos y/o prácticos con los cuales se puede cubrir la necesidad de capacitación detectada, les ofrecemos un temario en el cual se puedan incluir los temas atractivos de cada uno de los cursos que eligieron.

Una función que se desprende del punto anterior, es el analizar las necesidades del cliente y los alcances de los temas que este sugiere de cada curso, evitando con esto que el objetivo del curso se desvíe o se pierda por mezclar varios temas sin congruencia entre sí, un ejemplo de esto es evitar incluir un tema de liderazgo con otros de ventas en un solo curso.

La estructura de todos los temarios de ZT se elaboran incluyendo un título referente al tema, la duración total del curso expresado en horas, una breve descripción general del curso, la población a la que se dirige, un objetivo general del curso y el contenido temático del mismo.

Cuando un cliente elige un temario de los que ZT ofrece de su catálogo de cursos, se le proporciona el temario elegido, una propuesta económica, las condiciones generales de la compra de nuestro servicio y se cierra la venta acordando fechas de pago y de recepción de factura.

También se acuerda la duración de cada sesión, la cual se sugiere no sea mayor de 6 horas, evitando así sesiones cansadas; ni menor de 4, debido a que las sesiones muy cortas pueden limitar el tiempo destinado a la impartición de contenidos teóricos y prácticos, dejando poco tiempo para la retroalimentación hecha por parte de los facilitadores al final de cada ejercicio.

Una función más a mi cargo es buscar y adecuar técnicas didácticas y ejercicios apropiados para reforzar el contenido teórico de los cursos; estas técnicas pueden ser de escucha activa, comunicación o empatía.

Al tener la necesidad de adecuar las técnicas didácticas, es importante conocer algunas características de la población a capacitar; por esta razón la coordinación de ventas me hace llegar el perfil de participantes, que es un formato en el cual los clientes nos proporcionan datos como son la edad, los cursos previos de capacitación, nivel de estudios, área donde laboran y tareas que desempeñan nuestros futuros participantes.

Contando con información adecuada, puedo planear ejercicios apropiados para la formación y preparación de nuestros participantes, lo mismo aplicamos ejercicios donde se fomente el desarrollo de habilidades cognitivas o bien, fomentar la clasificación o análisis de datos; en ocasiones, sólo es necesario planear ejercicios o juegos donde se desarrollen conocimientos técnicos, por ejemplo la aplicación adecuada de la etiqueta telefónica.

Otra de mis funciones consiste en diseñar actividades o juegos que sean capaces de abatir el agotamiento de las sesiones de capacitación, lo que me lleva a la función de elaborar el material didáctico de los juegos propuestos. Estos juegos pueden ser de mesa por lo que se hace necesario elaborar tableros; se puede sugerir estudio de casos por lo que debo confeccionar la información para los mismos; debo realizar juegos donde se energice el ambiente de los participantes y conseguir los materiales necesarios para la utilización de estas actividades durante las sesiones.

Así mismo nuestra área de capacitación debe conocer las áreas de oportunidad detectadas por el personal encargado de cada empresa contratante y la razón por la cual nos solicitan un curso, también se debe conocer el objetivo del contratante o de las áreas involucradas en el desempeño de la población a capacitar. Contando con esta información, nos cercioramos de tener los conceptos y ejercicios propicios para desarrollar las habilidades de los participantes durante las sesiones de capacitación.

### **1.9.2 Funciones de ejecución**

En esta categoría incluyo las actividades resultantes de la primera etapa, se trata de implementar las acciones que nos permitan conseguir un mejor aprendizaje en los participantes.

Como primer función puedo mencionar el acudir a citas con los clientes que solicitan nuestros servicios, esto con el fin de explicar nuestra metodología de enseñanza así como dejar claros algunos detalles de la impartición de los cursos, por ejemplo el impacto que han dejado en otros participantes los ejercicios propuestos, la manera en

que trabajamos con el grupo, cómo evaluamos a los participantes, cómo detectamos las áreas de oportunidad y las fortalezas del grupo, entre otras.

Una vez que se han detectado las áreas de oportunidad y fortalezas de la población a capacitar, debemos elaborar la propuesta temática para trabajar en el mejoramiento de las áreas de oportunidad de la gente; una vez que el temario está listo y ha sido aceptado por los clientes, busco la información teórica que permita a los participantes entender y mejorar sus habilidades como son: escucha activa, asertividad, comunicación adecuada, entre otras.

Finalizada esta etapa, elaboro los manuales de capacitación, mismos que se realizan en dos versiones, la primera es para el facilitador, la segunda es para el participante y para esto debo basarme en el temario aceptado por el cliente.

Ambas versiones de manuales contienen una carátula en la cual aparece el nombre del curso, una hoja de derechos de autor, una lista donde se dan a conocer los nombres de los módulos que conforman los cursos, una lista de los subtemas que conforman cada uno de los módulos del curso, al final encontraremos una hoja de bibliografía y una hoja donde se pueden tomar notas adicionales del curso.

La diferencia principal entre las dos versiones de los manuales radica en que el manual del facilitador contiene las respuestas a los ejercicios propuestos, así como sugerencias de técnicas didácticas que permitan el refuerzo del contenido teórico.

Los manuales tienen un formato preestablecido por ZT, así que otra función a mi cargo es cuidar que todos los manuales contengan los elementos de formato correctos, como el tipo de letra, la señalización de módulos, subtemas, páginas, viñetas adecuadas, entre otras.

Una función más es la organización logística de los cursos a impartir, este rubro incluye asignar los proyectos vendidos en ZT a los diferentes facilitadores externos, esta selección la llevo a cabo analizando la experiencia y dominio de los temas por parte de nuestros facilitadores externos así como las necesidades de capacitación que requieren satisfacer nuestros clientes.

Esta función me lleva también a buscar y adecuar los espacios físicos para la impartición de los cursos, por lo tanto debo tratar con proveedores de espacios físicos en hoteles para la renta de aulas apropiadas, conocer, analizar costos y negociar las condiciones de espacios e inversión si así se requiere y tengo trato con proveedores de servicios de impresión para la elaboración de los materiales escritos.

También debo proveer a cada curso de una lista de asistencia donde se anotan los datos generales de los participantes, los manuales impresos, los personalizadores que tienen por objetivo conocer y recordar los nombres de cada participante; se incluyen también lápices, plumas, marcadores para pizarrón blanco, marcadores de agua para los participantes, borrador, hojas de rotafolio, hojas blancas, masking tape, sacapuntas, goma, cuadritos adhesivos o “chicle” para pegar objetos en las paredes, colores de madera, proyector, computadora, radio grabadora y si el facilitador lo solicita, películas referentes al tema en que se capacita.

Cuando los cursos se realizan en nuestras instalaciones, tengo la responsabilidad de preparar el aula y el servicio de cafetería para los participantes.

Para llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación (DNC) desarrollé un formato para identificar las áreas a las que se desea capacitar, características de la población a capacitar, en qué actividades se requiere la capacitación entre otros elementos valiosos para el desarrollo de contenidos temáticos. Una vez aplicado mi formato, se elaboran los contenidos temáticos.

En ocasiones, se aplica un monitoreo previo, es decir, se escuchan llamadas (técnica de sombra) de la población a capacitar, posteriormente identifiqué las fortalezas y las áreas de oportunidad detectadas en las llamadas, lo que me permitirá en la impartición del curso aterrizar los contenidos teóricos y prácticos para la corrección de las áreas de oportunidad y reconocer en los participantes las fortalezas escuchadas en sus llamadas.

Debo actualizar el contenido de los cursos ya existentes en el catálogo de ZT esto se logra consultando bibliografía especializada y relacionada con cada tema a capacitar.

Una vez que se entrega al cliente el temario y este lo acepta, realizo una “guía de curso”, así la denominé porque no cuenta con los elementos propuestos por Jaime Grados para ser una carta descriptiva o guía didáctica.

Esta guía me permite seguir un plan de acción, en esta anoto los temas y las técnicas didácticas que aplicaré para el mejor entendimiento del tema expuesto. Esta guía es personal y aunque es un formato muy similar a una carta descriptiva, la puedo definir como una carta descriptiva “informal”.

Todas las técnicas didácticas las debo elegir cuidando que éstas refuercen los conocimientos teóricos por un lado y, por el otro, que manifiesten los sustentos de la metodología de AA. Cuando aplicamos técnicas didácticas, éstas deben tener una retroalimentación adecuada para que la teoría y la práctica signifiquen algo a los participantes dejando con esto lecciones aplicables a partir de este momento.

Los ejercicios propuestos consisten en cuestionarios con preguntas referentes a los temas vistos durante la sesión de capacitación, estudio de casos, sociodrama, juegos como sopa de letras, completar oraciones, representación de llamadas, juego de roles, crucigramas, juegos de mesa, entre otros.

Debo realizar también actividades administrativas del área de capacitación; estas actividades incluyen la captura de los datos de las listas de asistencia de cada curso impartido; en esta base de datos se captura el nombre completo de cada participante, el curso que tomó, las fechas de curso, el nombre del facilitador que impartió el curso, teléfono del participante, dirección de correo electrónico de la empresa y personal, nombre de la empresa y nombre de su asesor de ventas.

Al término de cada curso, el facilitador reparte un cuestionario de evaluación del curso y del facilitador, como podemos observar en los anexos de este informe, del curso se evalúa:

Si el curso fue una herramienta de apoyo para elevar el desempeño laboral del participante, si el material y ejercicios facilitaron el aprendizaje, si la dinámica del curso

fue adecuada, si son adecuadas la calidad y la cantidad de información y si se cumplieron las expectativas del tema trabajado.

Se asigna una escala del 1 al 10 para calificar el curso y se agrega un apartado para anotar alguna observación extra de los participantes.

En el cuestionario de evaluación del facilitador se evalúa:

La claridad de la exposición, la imagen del instructor, el interés mostrado por el aprendizaje del participante, el dominio y conocimiento del tema, el trato brindado al participante, las respuestas a las dudas externadas por el participante, la puntualidad del facilitador y el adecuado uso y manejo de dinámicas y material didáctico.

También se asigna una escala del 1 al 10 para calificar al facilitador y se hace el apartado para comentarios y observaciones.

Las opciones de respuestas que se brindan a los participantes para evaluar los rubros mencionados anteriormente son:

A mejorar, regular, bueno y excelente.

Una vez que se tienen las evaluaciones de cada curso, estas calificaciones las capturo en una base que proporciona el promedio general del curso y del facilitador; estos promedios se proporcionan al facilitador al final de cada curso, además se imprimen y archivan por fecha de curso y por nombre de facilitador en carpetas organizadas por año.

Las listas de asistencia son también archivadas en carpetas por año y por nombre de instructor para facilitar su consulta en caso necesario.

Cuando imparto cursos debo realizar un reporte de cada curso donde se resaltan algunos datos del grupo que se capacitó, las fortalezas y áreas de oportunidad del grupo y algunas observaciones sobre el material utilizado.

Si no soy la responsable del curso, entonces debo pedir y dar seguimiento a la entrega del reporte antes mencionado por parte de nuestros facilitadores externos.

Todos los facilitadores tenemos la responsabilidad de entregar un reporte de curso, en este se incluye comentarios generales del curso y el grupo, las técnicas didácticas utilizadas y ejercicios del curso, fortalezas y áreas de oportunidad del grupo,

observaciones del o los materiales del curso y sugerencias del facilitador para mejorar el manual o los contenidos del curso.

Otra actividad a mi cargo es mantener comunicación constante con nuestros facilitadores externos, pues además de asignarles cursos debo estar enterada de sus fechas y horarios disponibles para impartirlos, debo proveerles los materiales y equipos que ellos soliciten para facilitar su impartición.

Tengo a mi cargo el inventario de materiales didácticos, libros y papelería usados para la capacitación y la recolección de los materiales que cada facilitador devuelve luego de impartir un curso, en este caso sólo debo cuidar de tener el material completo y organizado para su uso.

### **1.9.3 Funciones de evaluación**

Una de las funciones desempeñadas en esta categoría implica el revisar y analizar la eficacia de los contenidos teórico – prácticos de los cursos que imparto en ZT.

Según el modelo de evaluación propuesto por Kirkpatrick, la primera etapa de evaluación de un programa de capacitación es evaluar la reacción. Él considera que el instrumento adecuado es el cuestionario, donde se revisa la adecuación de contenidos, el dominio del tema por parte del facilitador, el manejo del tiempo y la claridad de la exposición.

Por lo tanto para verificar la efectividad de los cursos me es imprescindible el formato de evaluación de curso y facilitador que los participantes responden al finalizar algún curso. El área de comentarios y observaciones es de gran importancia pues con la retroalimentación que hacen los participantes con respecto al programa podemos conocer su percepción y considerar sus sugerencias. (Revisar el apartado de los anexos al final del presente informe)

La segunda etapa que hay que evaluar según Kirkpatrick es el aprendizaje, él propone una pre y post evaluación, en este sentido la pre - evaluación la llevo a cabo con los

formatos de monitoreo previo, su utilidad radica en hacer de mi conocimiento las fortalezas y áreas de oportunidad lo cual permite que durante el desarrollo del curso los facilitadores enfoquemos nuestros esfuerzos y conocimientos en la corrección de esas áreas de oportunidad detectadas.

La tercera etapa a evaluar es la relacionada con conductas, Kirkpatrick considera el área más difícil de evaluar, sin embargo considera los reportes “externos” por llamarlos de alguna manera como la herramienta adecuada para lograr la evaluación de conductas. En nuestro caso, tenemos diferentes formas para conseguir esta información. Por un lado, la coordinación de ventas se encarga de enviar por correo electrónico o de hacer vía telefónica tres preguntas sobre la satisfacción de nuestro servicio de capacitación.

1. ¿De que forma considera que cubrimos sus necesidades de capacitación?
2. ¿Que impresión le dejaron los participantes en cuanto al contenido del curso?
3. ¿Que impresión le dejaron los participantes en cuanto al desempeño de nuestro facilitador?

Los clientes contratantes de los cursos se encargan de comentarnos si han observado cambio de actitudes; la mayoría de los clientes nos comentan que han detectado en sus participantes más apertura a la retroalimentación después del curso, reconocen actitudes más empáticas por parte de su personal o bien se observa una mejora considerable en la habilidad de comunicación de su gente

Por otro lado, somos los facilitadores quienes tenemos la oportunidad de observar cambios de conducta a lo largo del curso de capacitación; tenemos la posibilidad de detectar en algunos participantes falta de empatía a través de las representaciones de llamadas, sin embargo una vez que los facilitadores abordamos el tema, realizamos ejercicios y retroalimentamos a los participantes, observando en la mayoría de los casos una toma de conciencia por parte de ellos sobre lo que no se debe hacer y esforzándose para no cometer los errores detectados.

La cuarta área de evaluación propuesta por Kirkpatrick son los resultados que se tienen en la organización, en este sentido ZT carece de un procedimiento que pueda evaluar este aspecto, sin embargo es común que los facilitadores a través del seguimiento que brindamos vía electrónica recibamos comentarios de mayor logro de metas en las áreas de ventas y cobranza o bien comentarios de los clientes sobre el reconocimiento de un mejor servicio y atención.

Así que, el presente capítulo se escribió pensando en cumplir con el objetivo de dar a conocer al lector la información general para conocer a grandes rasgos quién es Zacson Training, así como describir las funciones de un pedagogo en una empresa de capacitación empresarial.

En el siguiente capítulo abordaré los conceptos teóricos del Aprendizaje significativo, Aprendizaje acelerado, Andragogía y evaluación en la capacitación empresarial, temas que servirán como base para sustentar mi práctica profesional.

## Capítulo 2. Marco conceptual

En el presente capítulo se expondrá el marco conceptual que tiene por objetivo aportar sustento teórico al capítulo 1 y 3 de este informe.

Los temas descritos en este capítulo fueron definidos con base en las funciones que desempeño en ZT.

Comienzo con los antecedentes del AA para continuar con elementos básicos en la educación de adultos, el lector encontrará algunas aportaciones de investigadores de la educación e instrucción y terminaré con apuntes sobre evaluación en los procesos de enseñanza, aprendizaje y en capacitación.

### 2.1 Sugestopedia

La sugestopedia es la corriente que antecede al AA, esta primera corriente fue desarrollada por el doctor Georgi Lozanov en Bulgaria a principios de los años 60's. Lozanov comenzó a investigar métodos y técnicas para mejorar las estrategias militares, tiempo después dirigió sus investigaciones al ámbito educativo donde utilizó sugestión<sup>4</sup> como herramienta para estimular la inteligencia, afectividad y percepción de los individuos.

Lozanov consideraba que los alumnos aprenden mucha información de manera consciente, sin embargo le parecía muy importante que los procesos de enseñanza pudieran dirigirse también a la percepción inconsciente de los alumnos. Por lo anterior proponía el uso de "material periférico", esto significa adecuar el espacio físico con mobiliario movable, pegar en las paredes dibujos, carteles o frases relacionadas con el tema a enseñar; procurar una buena iluminación, un ambiente óptimo para el aprendizaje, incluir música adecuada y juegos.

---

<sup>4</sup> Sugestión: Fascinar a alguien, provocar su admiración y entusiasmo. definición recuperada el 22 de agosto de 2008 de internet [www.rae.es](http://www.rae.es)

La sugestopedia según Lozanov “era la base para encontrar el estado de serenidad adecuado en la persona que aprende a través de un adecuado trabajo mutuo de la mente y el cuerpo”, teniendo como resultado la memorización a largo plazo de una gran cantidad de información en poco tiempo.

Fue en los años setenta cuando algunos investigadores conocieron el trabajo de Lozanov y difundieron los sustentos de la sugestopedia en Estados Unidos; es entonces cuando surgen dos corrientes, la primera (sugestopedia) representada por La Sociedad para el Aprendizaje y la Enseñanza Acelerados, posteriormente cambio su nombre por el de Alianza Global para el Aprendizaje.

La segunda corriente se denominó: Superaprendizaje y fue en los años ochenta que éstas dos corrientes continuaron su progreso.

Christian Drapeau, en su libro *Aprendiendo a aprender*, sugiere que el AA no se límite a una sola corriente, sino que se inspire en ambas.<sup>5</sup>

Cabe mencionar que Lozanov utilizaba su método para la enseñanza de lenguas extranjeras, área en la que Lozanov vio que se aceleraba de manera considerable en términos de tiempo el aprendizaje de las mismas.

Lozanov<sup>6</sup> dividía las sesiones de enseñanza de lenguas extranjeras en dos partes; una activa y otra pasiva; en la sesión activa el profesor debía leer afirmaciones compuestas de palabras o frases en una lengua extranjera indicando su traducción en la lengua del estudiante, estas afirmaciones las repetía tres veces, en cada una de ellas el profesor iba variando el volumen de la voz, dicha variación pasaba de normal, a alta y posteriormente a baja; a esta etapa también se le llamaba ‘concierto activo’. El profesor se ayudaba de la mímica y lenguaje gestual para repetir las afirmaciones de manera teatral jugando con la expresión mientras el estudiante escuchaba atentamente al profesor.

---

<sup>5</sup> DRAPEAU, Christian. *Aprendiendo a aprender. Técnicas de aprendizaje acelerado para estar bien*. p.13

<sup>6</sup> ib. p.14

Después el profesor de manera pasiva escuchaba las afirmaciones leídas por los alumnos en las diferentes tonalidades al mismo tiempo que practicaban la respiración sincronizada, la cual consistía en adoptar cierto ritmo respiratorio en el que la información se leía mientras el alumno tomaba por unos segundos el aire luego lo retenía y posteriormente lo exhalaban.

El concierto pasivo fue un medio para fijar en la memoria a largo plazo alguna información que debía haber sido percibida previamente por el individuo que quería aprender algo, la percepción era hecha por los diferentes sentidos y además esta información debía ser previamente comprendida y manipulada mentalmente con distintas técnicas memorísticas. Se denominaba concierto pasivo porque se acompañaba la respiración sincronizada con la música preclásica. La respiración recomendada por Lozanov consistía en tomar aire durante dos segundos, retenerlo cuatro segundos y exhalar este aire durante dos segundos más, por lo tanto se conocía como la respiración 2-4-2. La información que se repetía durante esta respiración se debía fragmentar en afirmaciones con una duración de 4 a 8 segundos.

Los tiempos de respiración-retención-exhalación podían variar de acuerdo a la percepción de los autores que la manejan, por ejemplo Drapeau consideraba más eficaz el ritmo 4-8-4, pues en una retención de ocho segundos se pueden hacer más asociaciones, construir imágenes mentales y repetir mentalmente la información.

Lozanov sugería a la par de la respiración ejercicios de relajación como “raja yoga” disciplina que practicó con profundidad pero la abandonó pues consideró que el mismo estado de tranquilidad producido por la música permitía alcanzar la concentración adecuada.

## 2.2 El superaprendizaje

Es en los años ochenta cuando nace la otra modalidad de la sugestopedia y es denominada “superaprendizaje”, este método fue desarrollado por Sheila Ostrander y Lynn Schroeder,<sup>7</sup> dos periodistas norteamericanas que trabajaron junto a Georgi Lozanov.

El superaprendizaje tiene similitud con la sugestopedia en cuanto a la práctica de la relajación, la respiración sincronizada, la sugestión, el uso de la música y la visualización. Una diferencia entre el superaprendizaje y la sugestopedia, es que en el primero no hay profesor o no se hace importante.

El superaprendizaje es una especie de “autoutilización” de la sugestopedia y se puede resumir como un concierto pasivo explicado anteriormente, pero practicado en solitario. En el superaprendizaje el texto a memorizar se divide como en la sugestopedia en afirmaciones y se registran en una cinta que más tarde se escucha en estado de relajación profunda y utilizando la respiración sincronizada; aunque algunos autores consideraron a éste un método interesante y sus autoras demostraron su eficacia, éstas no profundizaron en su estudio y al superaprendizaje se le ha visto como una simple adaptación teórica del método de Lozanov.

Según el párrafo anterior, no podemos hablar de superaprendizaje y sugestopedia como sinónimos, sino como dos modalidades diferentes, ambas tienen en común elementos y herramientas importantes para conseguir el aprendizaje, pero no debemos perder de vista las diferencias que existen entre ellas, por lo cual considero que es importante retomar la idea de Drapeau en cuanto a ver al AA como la fusión de las dos modalidades y retomar de cada una lo que más y mejor ayude al aprendizaje en los individuos.

---

<sup>7</sup> lb. p. 18

## 2.3 Evolución de la sugestopedia y el superaprendizaje: Aprendizaje acelerado

Una vez que he comentado brevemente los antecedentes del AA, puedo considerar que este es el resultado de la evolución y adaptación de la Sugestopedia.

Ya que ZT desarrolla una instrucción basada en el AA es necesario definirlo y abordar sus conceptos básicos, para ello comenzaré con las diferentes definiciones que de él hacen algunos autores.

“Aprendizaje Acelerado es una serie de procesos mediante los cuales se motiva a las personas interesadas en aprender alguna cosa, a que desarrollen todo su potencial físico y mental, con el objeto de acelerar su ritmo de aprendizaje y su nivel de retención a largo plazo, de una manera fácil, eficaz y agradable”.<sup>8</sup>

El AA busca un desarrollo de diferentes habilidades físicas y mentales a través del uso de distintas herramientas, como la gimnasia cerebral, el uso de música adecuada, técnicas didácticas que involucren prácticas y emociones; además de buscar que el aprendizaje adquirido sea permanente, es decir que no se olvide después de pasar el examen en puerta o, en mi experiencia profesional, unos días después de tomar un curso de capacitación; un rasgo importante es el hecho de que la adquisición del aprendizaje se realice de manera fácil y agradable.

Considero que aquel que pretenda facilitar el aprendizaje bajo el esquema de AA debe proporcionar incentivos para aprender y dejar claro el objetivo que se persigue o bien hablarle al participante en términos de beneficios cuando consiga aprender y hacer mejor su labor diaria.

Las teorías de instrucción más conocidas sustentan que un adulto encuentra motivación para aprender cuando lo que aprende le significa algo y le retribuye de alguna manera, esto puede ser un reconocimiento social, mejor posición económica, o elevar el nivel jerárquico en la organización, lo cual he podido constatar en la práctica diaria; cuando

---

<sup>8</sup> OROPEZA MONTEERRUBIO, Rafael y OCHOA ORNELAS José de Jesús. Aprendizaje acelerado, la revolución educativa del siglo 21. p.39

como facilitadora propongo nuevas percepciones o acciones y les dejo ver a los participantes el beneficio de la práctica, éstos se sienten comprometidos a aplicar lo visto en el curso de capacitación.

Una definición más de AA es la que Christian Drapeau da a conocer:

“[...] El término “aprendizaje acelerado” designa cualquier enfoque, actitud, técnica o método que facilite el aprendizaje y permita adquirir conocimientos nuevos de manera rápida y fácil”<sup>9</sup>

Esta definición coincide con la anterior en cuanto la manera rápida y fácil para adquirir conocimientos nuevos, sin embargo puedo comprender de la definición anterior, que AA puede ser una mezcla de varios métodos si así se precisa para aprender fácil y rápidamente.

Considero que es más adecuado ver al AA como el camino que permita al ser humano aprender a aprender; Drapeau considera que ignoramos las diferentes estructuras que integra el ser humano tales como la fisiológica, psicológica, psíquica y neurológica mismas que sabiendo estimularlas, dan la posibilidad de crear un estado de gran recepción intelectual.

Las técnicas de AA consiguen ese estado, algunas de esas técnicas dan resultados rápidos, otras precisan de entrenamiento y práctica constante, pero aún requiriendo esfuerzos, éstos pueden ser a la vez de interesantes sumamente productivos.

“[...] lo importante del AA es que los estudiantes desarrollen sus capacidades y habilidades en su máxima expresión para que el proceso sea gozoso y satisfactorio, obteniéndose los resultados buscados [...] lleva a la persona a tener una mayor autoestima dado que reafirma su capacidad para aprender por sí mismo, independientemente de la situación en que se encuentre, cuando tenga que enfrentar problemas reales de su vida profesional y cotidiana.”<sup>10</sup>

En la educación tradicional existe como figura principal “el maestro”, en el AA se le denomina “facilitador” porque da la pauta a seguir durante las sesiones de enseñanza pero no es quien domina el conocimiento, por esto Drapeau considera a los estudiantes como los responsables de procesar la información que el facilitador muestre, este

---

9 DRAPEAU, Christian. op. cit. p.11

10 OROPEZA MONTERRUBIO, Rafael y José de Jesús Ochoa Ornelas, op. cit. p.42

procesamiento deberá ser muy a la manera de los estudiantes.

Un elemento importante en el AA es el usar todos los sentidos, los apoyos utilizados (la respiración adecuada, la música, los estímulos visuales) permiten una mejor disposición y apertura a las nuevas experiencias de aprendizaje, se detectan áreas de oportunidad y fortalezas a partir de emociones agradables (de preferencia) o desagradables.

Es común observar en los participantes las sensaciones agradables cuando logran mejorar una habilidad, se llenan de optimismo y son capaces de reconocer la satisfacción de su necesidad de capacitación. En este sentido es muy enriquecedor cuando los facilitadores observamos que los participantes ven al tiempo, el dinero y su esfuerzo como una inversión y no como gasto.

A continuación enumeraré las herramientas del AA éstas al ser perfectamente coordinadas por el facilitador, nos pueden dar como resultado enseñar al alumno a “aprender a aprender” y lograr el objetivo de esta metodología.

## **2.4 Herramientas del Aprendizaje Acelerado**

### **2.4.1 El cerebro en el aprendizaje acelerado**

El cerebro es la base para el aprendizaje del ser humano, “George Leonard considera que “la capacidad creadora del cerebro puede ser infinita pero es necesario aprender a aprender”; también asegura que este proceso debe ser agradable, con una sensación de gozo, además de tener la necesidad de coordinar la lógica, la creatividad y el cuerpo utilizando así todos los recursos del ser humano para adquirir conocimiento.”<sup>11</sup>

El cerebro tiene aproximadamente un peso de 1.5 kilogramos, es de consistencia blanda, de color blanco-grisáceo, está compuesto básicamente de agua en sus células denominadas neuronas, mismas que en su mayoría podemos encontrarlas en la corteza cerebral que es la capa delgada (de 1.25 a 4 mm de espesor) que tiene una forma de surcos y fisuras.

El cerebro cuenta con células conocidas como neuronas las cuales tienen ramificaciones denominadas dendritas mismas que se encargan de hacer conexiones con otras neuronas; las

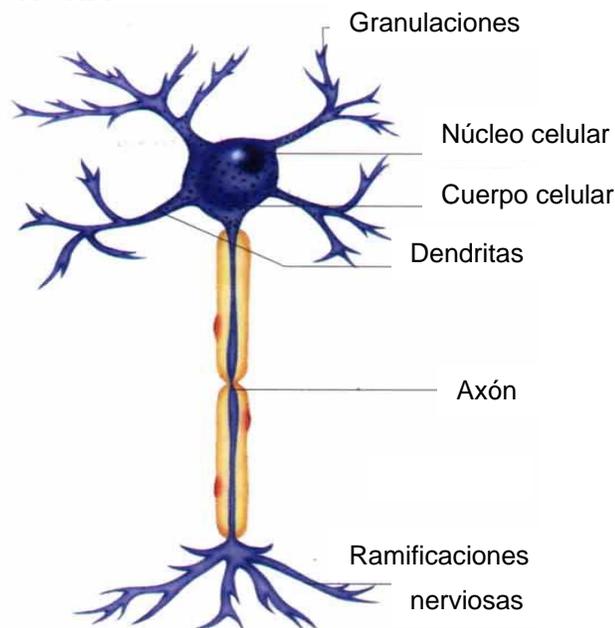
---

11 KASUGA DE Y. Linda, Carolina Gutiérrez de Muñoz, Jorge D. Muñoz Hinojosa. Aprendizaje acelerado. Estrategias para la potencialización del aprendizaje. p.19

neuronas pasan sus mensajes a través de los axones que son prolongaciones generalmente largas (hasta de 1 metro de longitud) y transmiten impulsos nerviosos. Por lo general cada neurona tiene un solo axón. Cierta número de axones e incluso de dendritas se unen para formar nervios. Los axones están cubiertos con una sustancia llamada mielina, según los resultados de los estudios de Pearce (1992), se descubrió que cuando se aprende algo, la mielina preserva a la neurona y al área neuronal haciendo que lo aprendido sea permanente. Las sinapsis son el lugar donde las neuronas se interconectan, cuando una neurona envía un mensaje a otra, provoca reacciones químicas, cuando la neurona recibe suficiente material químico (conocido como neurotransmisores), manda una señal eléctrica a través del axón.

“[...] este proceso de preservación es el llamado mielinización es considerado el ciclo triple de habilidades en el aprendizaje. (Harvard Center for Cognitive Studies). La primera parte del ciclo es una visión general o global, en que se piensan ideas, deseos, se predice. La segunda es la relación y la complementación de la información en que se realiza un proceso analítico complementario, se afinan los conceptos. En la tercera, la práctica y variantes, se transfiere el conocimiento a la vida cotidiana y a todas las áreas de la existencia humana. Al usar métodos de aprendizaje acelerado, la mielinización ocurre y el conocimiento se aplica a la vida cotidiana y a todas las áreas de la existencia humana.”<sup>12</sup>

## NEURONA



---

12 ib. p.21

En ZT aplicamos generalmente lluvia de ideas respondiendo así a la definición anterior, se anima al participante a aportar libremente sus experiencias o conocimientos, posteriormente se ordenan las ideas dando coherencia para llegar a un concepto o definición y se finaliza con el uso de técnicas didácticas como la representación de llamadas, las cuales resultan muy útiles porque al escucharse los propios participantes se hacen conscientes de las fortalezas y áreas de oportunidad que presentan lo que da la pauta para que se enfoquen en desarrollar habilidades como la empatía, la escucha activa, la asertividad, entre otras.

Las clasificaciones que se hacen del cerebro son varias, de tal manera que abordaré las más conocidas.

La primera clasificación que mencionaré es la anatómica, en esta el cerebro se divide físicamente en dos lados, el derecho y el izquierdo, cada uno de los lados controla diferentes habilidades.<sup>13</sup>

El cerebro derecho es el de la imaginación, maneja el lado izquierdo del cuerpo, es el encargado de generar emociones, idealista, induce a la creatividad, se orienta a los colores, olores, tonos, sonidos, combina las partes para integrar el todo.

El lado izquierdo del cerebro controla, organiza el lado derecho del cuerpo, es textual, verbal, numérico, analítico, objetivo. Ambos lados están unidos por un cuerpo caloso, donde se cruzan fibras nerviosas de uno a otro lado.

Con respecto a los hemisferios no se debería desarrollar o usar más uno sobre otro, sino que debe procurarse que los individuos utilicen de manera coordinada ambos hemisferios, aprovechando así las capacidades totales, este probablemente sea un objetivo del AA respecto a los hemisferios, debemos “conectarlos” y fomentar un trabajo coordinado entre ellos lo que da la pauta para aprovechar su potencial.

---

13 KASUGA DE Y. Linda. op. cit. p.25

Linda Kasuga considera que:

“La estimulación cerebral se logra con experiencias multisensoriales, novedosas o retos. El cerebro también se enriquece con adecuada nutrición, estímulos sociales positivos y retroalimentación en el medio ambiente del aprendizaje. Los efectos del enriquecimiento cerebral se pierden después de 2 a 4 semanas, a no ser que los retos y las novedades se mantengan. Esto se logra con una [sic.] ambiente multisensorial, lleno de color, y con situaciones interesantes y novedosas.”<sup>14</sup>

Una clasificación más es la conocida como el cerebro “Triuno”, esto significa la existencia de tres cerebros en uno, la teoría o clasificación es de Paul D. MacLean<sup>15</sup> quien en 1987 y gracias a los estudios realizados demostró que las emociones y el estrés afectan el aprendizaje y la manera en que se registra el aprendizaje en el cerebro.

Para MacLean, el primer cerebro humano es el llamado “cerebro reptiliano”, físicamente incluye el tallo cerebral y al cerebelo, se orienta a la supervivencia, en este cerebro tienen lugar los instintos como el sexual, la agresión, el miedo, la jerarquía social entre otros; es el encargado de mantener la seguridad de la persona, es el causante de respuestas como el conformismo, territorialidad, rituales, o la decepción.

El segundo cerebro es el “cerebro mamífero”, el cual es responsable de las emociones altruistas como la formación de grupos, pertenencia y/o protección a los hijos. Físicamente incluye la amígdala, el hipocampo, hipotálamo, hipófisis y tálamo; así que controla la memoria a corto y a largo plazo, este cerebro se encarga de proveer las necesidades diarias, sentimientos de alegría o tristeza, energía y motivación, es el responsable de los lazos sociales por ello es tan importante para el AA.

El tercer cerebro es el denominado “neocorteza cerebral”, que es la capa externa del cerebro, tiene un espesor de 6 milímetros, es a esta capa a la que se le debe el poder desarrollar las ciencias y la técnica; los procesos superiores del pensamiento se producen en la neocorteza. Es el centro de la razón, la creatividad, la innovación, realiza la planeación a largo plazo, piensa y resuelve problemas.

---

<sup>14</sup> Id.

<sup>15</sup> Ib. p. 29

En la educación tradicional es común que etiquetan a los alumnos como estudiantes fracasados, sin embargo debemos recordar la importancia de planear sesiones donde se estimulen todos los sentidos y todas las áreas del cerebro puesto que cada uno de los seres humanos tenemos diferentes habilidades de tal manera que en el AA se puede ser exitoso y en la educación tradicional un fracaso.

#### **2.4.2 Estilos de aprendizaje**

Eric Jensen considera que cada individuo tiene diferentes formas preferidas de pensar, procesar y entender la información que percibimos.

Por lo tanto Jensen da a conocer algunos conceptos relacionados con estos diferentes procesos de aprendizaje del ser humano.

**Contexto:** son las circunstancias que rodean a las personas que están dispuestas a aprender algo. Quienes aprenden del contexto se clasifican en:

- a) Dependientes del área:** prefieren aprender de viajes de investigación.
- b) Independientes del área:** aprenden de cualquier lugar como computadoras, libros, clases entre otras, para estas personas no es tan importante el contexto.
- c) Medio Ambiente flexible:** aprenden de una amplia variedad de ambientes, se debe cuidar la luz, usar música, proporcionar temperatura adecuada y una buena decoración.
- d) Medio ambiente estructurado:** tienen necesidades particulares sobre cuándo y cómo aprender, no toleran las variaciones, aprende conforme reglas, un ambiente informal puede evitar la recepción.
- e) Independiente:** refiere aprender solo.
- f) Dependiente:** prefiere aprender acompañado.
- g) Relación:** El quien enseña es más importante que el qué se enseña.
- h) Contenido:** Valora el contenido sin importar quien lo transmite.

**Entrada:** es la vía por la que capta la información el ser humano; según las vías de entrada de la información los individuos se clasifican en:

- a) Visual externo:** Mantienen contacto visual, se expresan en términos de “VES” a lo que me refiero.

**b) Visual interno:** son imaginativos, sueñan despiertos, elaboran fotografías mentales antes de aprender formalmente.

**c) Auditivo externo:** prefieren señales que entran por el oído, leen en voz alta.

**d) Auditivo interno:** gustan de platicarse a sí mismos.

**e) Táctil – kinestésico:** prefieren la información de tipo físico, aprenden haciendo, entran en contacto con sentimientos, se expresan en términos de “SIENTO que...”

**f) Kinestésico interno:** prefieren inferir conceptos, primero analizan la información antes de aceptarla.

**Procesamiento:** es la manera en que manipulamos la información, se puede optar por cuadros, en concreto o abstracto, una tarea a la vez o múltiples y esto depende del cerebro dominante (izquierdo o derecho). Según la manera en que se procesa la información los individuos se clasifican en:

**a) Global contextual:** prefieren imágenes generales, conceptos claves: entender primero el propósito, predomina en ellos el hemisferio cerebral derecho.

**b) Secuencial detallista:** prefieren las cosas en forma secuencial, terminan una cosa y hasta acabarla comienzan otra.

**c) Conceptual (abstracto):** gustan de los libros, palabras, computadoras, conversaciones.

**d) Concreto:** Gustan de lo que se puede tocar, brincar, manipular, aprenden haciendo cosas.

**Respuesta:** una vez que se procesa la información se hace algo con ella, se razona y se da una respuesta.

A continuación muestro los conceptos de Eric Jensen en donde podemos ver los diferentes contextos, entradas, formas de procesamiento y respuestas que el ser humano prefiere cuando aprende algo. Según las respuestas que pueden dar los individuos se clasifican en:

**a) Toman en cuenta otros puntos de vista:** responden con base a lo que piensan los demás, se rigen por las normas y reglas sociales.

**b) Toman en cuenta sólo referencias internas:** responden usándose como jueces de las acciones que realizan; tienen reglas personales que pueden estar o no de acuerdo a las de la sociedad que les rodea.

**c) Compara y busca similitudes:** responden después de analizar y buscar similitudes, prefieren las cosas que tienen sentido.

**d) Compara y busca diferencias:** responde observando las diferencias haciéndolas notar; lo que falta, lo que está mal, lo inconsistente, las excepciones a las reglas.

**e) Experimental impulsivo:** responden con acciones inmediatas en pláticas, errores, experimentos, se orientan al presente.

**f) Reflexivos analíticos:** responden internamente, toman la información y procesos para ellos, pragmáticos, son pasivos y observadores.

En este sentido Christian Drapeau propone tres diferentes vías de recepción de información, por lo cual cuando una persona muestra más desarrollo en alguna de estas ventanas de percepción se le denomina: persona “visual”, persona “auditiva” y/o “persona kinestésica” [VAK].

El visual aprende a través de diagramas coloridos, gráficas, dibujos, videos, películas.

El auditivo es común que lean susurrando, prefieren la radio y hablan consigo mismos.

“Los kinestésicos, prefieren usar todo su cuerpo para el aprendizaje y por lo tanto deben involucrarse haciendo alguna actividad física como caminar al estudiar, elaborar maquetas, etc.”<sup>16</sup>

Como vemos esta clasificación de la adquisición de información es más sencilla que la que nos da a conocer Jensen, aunque en los elementos básicos coinciden con las últimas tres ventanas descritas por Drapeau.

### 2.4.3 Visualización

Según los autores consultados para el presente informe (Kasuga, Oropeza, Drapeau) la visualización es una herramienta imprescindible para el AA, tanto la visualización como

---

16 DRAPEAU, Christian. *op. cit.*, p. 66

las imágenes mentales, serán vistas como medios para eliminar barreras en el aprendizaje y despertar todo el potencial que duerme en cada uno de los seres humanos. La visualización es la construcción de imágenes futuras, mientras que las imágenes mentales hacen referencia a la evocación de imágenes del pasado. Para comenzar a visualizar es necesario que los individuos observen el ejemplo de alguien que domine una habilidad que el individuo desee desarrollar, por ejemplo, un golfista campeón, el individuo que quiera dominar dicho deporte debe dedicar a observarlo detenidamente durante largos lapsos de tiempo, quizá horas; tomar fotografías mentalmente de todos los detalles hasta que el individuo tenga en la mente la totalidad de sus movimientos; debe hacer una película mental exacta de lo que observó, luego instalarse en un lugar cómodo, relajarse profundamente, intentar llegar a las ondas alfa o theta, imaginándose en el lugar del campeón, repitiendo este ejercicio varias veces; debe hacer lo mismo en el campo de golf; este entrenamiento mental es muy benéfico como si estuviera realmente entrenando, lo mejor es que se puede aplicar a cualquier actividad que los individuos deseen dominar.

#### **2.4.4 Técnicas adecuadas para tomar notas**

El tomar notas es una tarea frecuente cuando se tienen sesiones expositivas, Jaime Grados propone el utilizar las “supernotas”, “término creado por Hunt (1997) y surgió como una taquigrafía mental para perder la menor cantidad posible de información y captar los puntos clave de las mismas existentes en el cerebro. Las supernotas son gráficos o viñetas secuenciales que recogen el pensamiento fundamental expuesto en una reunión, charla, etc.”<sup>17</sup>

#### **2.4.5 La música**

La música también ha estado presente en las modalidades de la sugestopedia y superaprendizaje, así que al evolucionar y convertirse en AA es imposible que se carezca de este elemento, el primer educador que la adicionó dentro de un salón de clase fue Georgi Lozanov quien descubrió que ciertas vibraciones musicales provocan

---

<sup>17</sup> ONTORIA PEÑA, Antonio. Potenciar la capacidad de aprender a aprender. p. 83-85

la sincronización de los latidos del corazón, la frecuencia respiratoria y las ondas cerebrales, con lo que se logra un estado de relajación adecuado para aprender.”<sup>18</sup>

José Cruz explica que nuestros estados de ánimo que la música logra inducir, se debe a que algunas glándulas cerebrales segregan diferentes tipos de hormonas, que generan diferentes estados de ánimo. Por ejemplo la música gregoriana hace que en el cerebro se incremente el nivel de la hormona serotonina, la cual es un neurotransmisor muy poderoso que lleva a estados mentales de evocación y devoción espiritual. La hormona oxitocina se encuentra ligada a la música suave de tipo balada la cual conduce a estados románticos o de carácter eróticos.<sup>19</sup>

El concepto más importante que debe ser considerado al seleccionar el tipo de música para el AA según Oropeza, es “su tiempo”, es decir el número de pulsaciones por minuto o compases en que se divide la música. Durante el proceso de relajación se recomienda aquella que se encuentra entre 61 y 76 pulsos por minuto (ppm), los compositores más conocidos que han producido ese tipo de música son: Handel, Vivaldi, Telemann y Bach. Se sugiere también el género New Age con cantantes como Enya y sonidos de la naturaleza.

Lozanov dio mayor importancia a la música de la época barroca, él recomienda a Vivaldi, Bach, Mozart y agrega a Telemann, Corelli, Haendel, Haydn; algunas piezas de Schumann, Schubert, Bizet y de Beethoven.

#### **2.4.6 La relajación**

Esta herramienta es desde la sugestopedia una de las más importantes, ya que son estados que facilitan la permanencia de la información que recibimos. Se considera que si existe tensión en los seres humanos, las capacidades del aprendizaje disminuyen. Hay dos maneras de concebir la relajación en relación con el aprendizaje, la primera es como medio de descanso, liberando estrés y reponiendo la energía perdida en el día según nos comparte Drapeau, o bien para alcanzar los llamados “estados alterados de conciencia”, durante los que el cerebro funciona con más agudeza, intensidad, plenitud

---

18 OROPEZA MONTERRUBIO, Rafael y OCHOA ORNELAS José de Jesús. *op. cit.* p.99

19 OROPEZA MONTERRUBIO, Rafael y OCHOA ORNELAS José de Jesús. *op. cit.* p.101, *apud*, CRUZ, R.J. *Neurolectura*.

y eficacia; toda la información que uno recibe en este estado es comprendida e integrada con mejores resultados;

“[...] con la relajación podemos crear en el organismo un estado de gran receptividad que permite recibir fácilmente la información, comprenderla profundamente e integrarla para retenerla mejor y así poder acceder a ella a voluntad.”<sup>20</sup>

En el ser humano existen diferentes grados de conciencia, mismos que la ciencia define en términos de ondas cerebrales, éstas ondas cerebrales se le nombra: ondas beta ( $\beta$ ), alfa ( $\alpha$ ), theta ( $\theta$ ) y delta ( $\delta$ ).

Kasuga nos habla de las ondas cerebrales u ondas eléctricas mismas que viajan a través de las células nerviosas, lo que se indica en la siguiente tabla:

**Tabla de Ondas cerebrales propuesta por Linda Kasuga<sup>21</sup>**

Estado de conciencia	Ondas predominantes	Características
Estado de alerta, actividad consciente, pensamiento lógico, de análisis.	Ondas beta	Son ondas de acción.
Las personas están alertas, pero relajadas, meditando y permiten que el cerebro descansa y aprenda mejor.	Ondas alfa	Las personas están soñando despiertos, son las ondas de la imaginación, inspiración, permite introducirnos a nuestro propio subconsciente.
Se producen en la fase de sueño y al despertar, también se relacionan con las sensaciones y los estados que permiten registrar información en nuestro cerebro.	Ondas theta	Las observamos en la meditación profunda y los destellos extraordinarios de imaginación e inspiración. Este tipo de ondas dominan durante las edades de 2 a 5 años.
Son generadas en sueño profundo, hay que aclarar que estas ondas cerebrales pueden estar presentes en todo momento, pero algunas de las anteriores predominan sobre las ondas delta.	Ondas delta	

Cuadro de ondas cerebrales en el ser humano.

20 DRAPEAU, Christian. *op. cit.* p.69

21 KASUGA, Linda. *op. cit.* p.25

### **2.4.7 Tipos de inteligencia**

Fue Howard Gardner quien propuso la teoría de las inteligencias múltiples y define a la inteligencia como un conjunto de varias inteligencias diferentes e independientes.

Para los facilitadores, el conocer las inteligencias predominantes en los participantes es de vital importancia puesto que con base en estas tenemos la posibilidad de planear sesiones de capacitación eficaces, estimulando adecuadamente fomentamos que la información sea recibida y procesada adecuadamente haciendo posible el aprendizaje.

Gardner considera que todos tenemos todas las inteligencias, sin embargo asegura que muchos de nosotros vivimos sin darnos cuenta que las tenemos, es muy común escuchar en los seres humanos la frase “no puedo” y para Gardner implica la peor limitación del ser humano pues con este pensamiento dejamos de estimular nuestras diferentes inteligencias.

A continuación describo las inteligencias con las que contamos los seres humanos según el enfoque de Christian Drapeau.

## Tipos de inteligencia<sup>22</sup>

1. **Inteligencia verbal – lingüística** } Se encarga de la producción del lenguaje, Es aquella en la cual la expresión verbal del sujeto es excelente, con amplio vocabulario, cuentan chistes, historias, declaman, escriben cartas y se les facilita aprender idiomas.
2. **Inteligencia lógica-matemática** } Se le conoce como el pensamiento científico o razonamiento inductivo. A estas personas les gusta trabajar con números, gráficas, tablas, investigan cómo funcionan las cosas, predicen eventos con base en estadísticas. Son buenos en las ciencias exactas.
3. **Inteligencia visual-espacial** } Estos individuos, piensan mediante imágenes, utilizan metáforas para expresar ideas, les gusta dibujar y usan muchos colores, les complace pintar, esculpir, el cine y el teatro.
4. **Inteligencia corporal-kinestésica** } Tienen un buen sentido del tiempo, reflejos rápidos, les gusta el contacto físico con otras personas como el deporte, son hábiles en el uso de herramientas manuales y eléctricas. *(Para algunos autores de los años 90's las cuatro primeras inteligencias eran denominadas inteligencias primarias, las siguientes cuatro eran las inteligencias secundarias.)*
5. **Inteligencia auditiva-musical** } Siguen el ritmo con facilidad, recuerdan tonadas fácilmente, cantan, tocan algún instrumento, les place los sonidos de la lluvia, del bosque, del viento.
6. **Inteligencia interpersonal o social** } Es característica de las personas extrovertidas, pueden relacionarse fácilmente con los demás, gustan de las reuniones sociales, son el alma de las reuniones, son amigueros y excelentes mediadores en los conflictos.
7. **Inteligencia intrapersonal** } Son personas introvertidas, solitarias, conscientes de sus propios sentimientos y emociones. Contemplan la naturaleza, gustan de la lectura, escuchar música, y de estar solos.
8. **Inteligencia naturalista o ecológica.** } Es muy común en individuos que les complace estar en contacto con la naturaleza, entender cómo funcionan los ecosistemas, se preocupan por el deterioro ambiental, tienen mascotas o plantas, van al campo, siembran, atiende animales, mejoran y conservan el ambiente. *(Estas primeras ocho inteligencias son las que han propuesto Gardner y Ornstein, sin embargo Tony Buzán propone las dos siguientes)*
9. **Inteligencia creativa** } Son innovadores, ven las cosas desde distintos puntos de vista, siempre quieren saber por qué y cómo funcionan las cosas, buscan la manera de mejorarlo todo, son considerados excéntricos, son persistentes, arreglan aparatos, resuelven problemas prácticos, etc.
10. **Inteligencia sexual** } Emplean sus atributos físicos para sobresalir en el ambiente en el que se desarrollan, explotando su apariencia, cuidan mucho su físico, visten muy bien, visitan los centros comerciales de moda.
11. **Inteligencia alimentaria** } Conocen los grupos de alimentos, su poder nutricional, leen las etiquetas de los alimentos industrializados, hacen deporte, cuidan mucho su salud. *(Oropeza y Ochoa proponen esta inteligencia además de las diez anteriores.)*

<sup>22</sup> Inteligencias existentes en el ser humano según Christian Drapeau

### 2.4.8 Mapas mentales<sup>23</sup>

En un taller de elaboración de mapas mentales me explicaron que el psicólogo británico Tony Buzan, creó a principios de los años 70's una herramienta que ayuda al cerebro a procesar información, es una técnica gráfica llamada mapa mental, este permite la libertad del uso potencial del cerebro. Se elaboran utilizando una forma irradiante, es decir ramificado, donde cada rama contiene la información más importante de un tema; nos permiten entrar en los dominios de la mente humana de una manera más creativa, nos ayuda a organizar la información en pocos minutos, podemos recordar y registrar la información con efectividad, nos brinda la oportunidad de categorizar, asociar y conectar la información.

El Neuro Learning Center dio a conocer algunos puntos claves para elaborar mapas mentales:

**El papel:** se pide que se comience con una hoja de papel blanca, de manera horizontal, y comenzar por el centro del papel.

Se necesita, resaltar la información, usar imágenes y dibujos, usar más de 3 colores para estimular la memoria y categorizar la información, dar a cada color un significado, usar códigos con significado personal. Se usa una palabra por línea, se seleccionan palabras clave, se recomienda usar letra de molde, se usa la parte superior para las categorías clave o más importantes, la parte inferior para los subtemas.

**Las líneas:** deben igual de largas que la palabra, las líneas orgánicas y fluidas añaden interés, las líneas del centro más gruesas y cada rama adicional, más delgada, se conectan las ideas a través de líneas y flechas.

**Los colores:** son importantes para nuestros mapas mentales, porque a través del color nuestro cerebro identifica de manera más rápida la información gracias al receptor que es la vista; para ello se pueden clasificar los colores de acuerdo a los efectos en el cerebro, si se pretende que una idea sea reconocida, rápidamente captada y permanente en la memoria se recomienda usar colores como naranja, rojo o rosa, colores que se denominan dentro de la clasificación como "colores de onda larga"; los colores de "onda mediana" son los amarillos, ya que contrastan con todos los demás colores y se usan para resaltar ideas de mediana importancia; los colores de "onda

---

23 Manual del taller: "[Taller de mapas mentales](#)", Neuro Learning Center. 2008

corta” son el verde, morado y azul, las ideas resaltadas con esos colores se quedarán en la memoria y serán captadas de manera menos rápida y con menor permanencia por nuestro cerebro. La variedad de tonos se puede usar como cambiar de una idea a otra.

Se comienza anotando en el centro el tema del mapa, dentro de un círculo, anotando los temas secundarios alrededor de este centro, deben salir del centro cuatro o cinco ideas y en cada uno de estos temas anote los sub temas y los sub subtemas de manera que se agrupen. Con esto se puede desarrollar la capacidad de comprensión y memoria, ampliar el campo de acción del pensamiento creativo, elevar la efectividad, calidad y rentabilidad de los procesos de comunicar, aprender y enseñar. A partir de los 5 años se puede utilizar el mapeo mental, con simples dibujos. La forma irradiante es natural en nuestro cerebro, está acostumbrado a ver estas ramificaciones en la naturaleza, por ejemplo cuando observamos a los árboles ramificados, cuando vemos los rayos del sol ramificándose entre las ramas de los árboles, las nervaduras de las hojas de alguna planta, entre otros, al estar tan acostumbrados a ver en nuestro entorno estas formas, nuestro cerebro identifica fácilmente la información, la organiza y da un sentido a lo que recibe a través del sentido de la vista, ayudando con esto a la memoria y al aprendizaje.

#### **2.4.9 Gimnasia cerebral**

Esta herramienta tiene por objetivo coordinar el trabajo de los hemisferios cerebrales de los individuos y lograr de esta manera potenciar las capacidades a partir de un buen funcionamiento integral del cerebro.

“La Gimnasia cerebral es un conjunto de ejercicios coordinados y combinados que propician y aceleran el aprendizaje, con lo que se obtienen resultados muy eficientes y de gran impacto en quienes los practican.”<sup>24</sup>

La gimnasia cerebral según lo menciona Luz María Ibarra se basa en el supuesto de que las actividades físicas ayudan a pensar y a aprender. La GC prepara el cerebro para recibir la información que él elija y se activan constantemente redes nerviosas en el cerebro; Ibarra considera que la GC optimiza el aprendizaje, ayuda a expresar ideas,

---

24 IBARRA, Luz María. Aprende mejor con Gimnasia Cerebral. p.57

memorizar, incrementar la creatividad, manejar el estrés e integra la mente con el cuerpo.

El movimiento es importante para el aprendizaje porque activa y despierta las capacidades del ser humano, el aprendizaje se completa hasta que encuentra una salida de manera física o una expresión de pensamiento personal.

Ibarra menciona a la emoción “como un elemento que se debe tomar en cuenta en el aprendizaje, ya que gracias al desarrollo emocional, el ser humano se socializa, establece normas, vive ciertos valores y aprende, madura, en fin culmina su proceso de convertirse en persona.”<sup>25</sup>

Para Ibarra es importante que se utilicen todos nuestros sentidos para captar toda la información posible y ésta sea incorporada en nuestro aprendizaje; es nuestro cuerpo (todo) quien proporciona al cerebro toda la información valiosa que el cerebro necesita y el contexto quien lo proporciona al ser humano para hacer posible que este responda y reestructure la información dando una u otra respuesta, es por ello que las sesiones de capacitación deben de cubrir estímulos que logren ser captados por los diferentes sentidos de los participantes, base del AA en cuanto a las diferentes ventanas que tiene el ser humano para captar la información expuestas anteriormente.

#### **2.4.10 Juegos en el aprendizaje acelerado**

Una vez que he comentado sobre la importancia de incluir en los cursos de capacitación técnicas didácticas en las que se genere una dinámica grupal adecuada, debo mencionar que estas técnicas pueden ser juegos aplicados en los cursos; Linda Kasuga opina que estos facilitan el aprendizaje y el recuerdo de la información nueva que desean adquirir los participantes; la autora asegura que los juegos son una buena ayuda porque liberamos la ansiedad, se integran de mejor manera, los participantes pasan momentos agradables y pueden contribuir a desarrollar cualquier inteligencia.

Existen muchos tipos de juegos, los cuales no necesitan ser definidos específicamente para fines de capacitación, juegos comunes como la lotería, serpientes y escaleras,

---

25 IBARRA, Luz María. *op. cit.* p.45, *apud.* ROGERS, C.R. *El proceso de convertirse en persona.* p.55-60

algún juego de cartas, gato, etcétera, pueden ser utilizadas y adaptadas según el objetivo que persigue el facilitador.

Con estos juegos, se puede lograr que los participantes desarrollen habilidades cognitivas, donde se pida que clasifiquen, analicen y pongan en práctica los conceptos teóricos abordados en aula.

En todos los juegos se debe explicar la actividad, tener el material adecuado y repartirlo, demostrar en ocasiones cómo hacer las cosas y fomentar siempre una actitud de participación tanto en el facilitador como en todos los participantes, ya que al ser distintos tipos de personas, algunas tendrán más facilidad para llevar a cabo estos juegos y otras serán más tímidas, es en estos casos cuando como facilitadora soy más empática, participo con los aprendices y les hago comentarios que incentiven su colaboración, evitando así un ambiente incómodo en el aula.

Ibarra considera que para lograr un mejor aprendizaje se debe fomentar la imaginación y los juegos.

Es elemental que a los adultos también se les permita jugar, despertar su imaginación con técnicas didácticas que puedan reforzar a través del movimiento, emoción y juego algunos de los elementos a aprender en cada curso de capacitación que impartimos en ZT.

## **2.5 Teorías de Enseñanza y Aprendizaje**

Una vez que he descrito los antecedentes, las definiciones y las herramientas del AA, se hace necesario dar a conocer al lector los preceptos teóricos que encierra la enseñanza a los adultos y las condiciones en las que estos aprenden. Estos aspectos son sumamente importantes para mi práctica profesional puesto que nos informan lo que se deben tomar en cuenta para propiciar contenidos útiles y significativos para los participantes de nuestros cursos.

### **2.5.1 Conceptos básicos relacionados con mis funciones**

Para las funciones que desempeño se hace importante definir la palabra “Educación” y “Pedagogía” la primera por ser el objeto de estudio de mi profesión y la segunda porque define de manera general el papel de un pedagogo.

**Educación:** es una palabra de que se emplea de muchas maneras, en este caso quiero retomar la definición de Paciano Feroso quien indica que la educación puede derivarse del vocablo “*e-ducare*” que implica guiar o conducir desde dentro<sup>26</sup>

**Pedagogía:** la palabra pedagogía procede del griego “*paidós*” que significa “*niño*” y “*agogía*” que significa “*conducción*”, en términos generales significa la conducción del niño, por lo tanto la definición etimológica de la palabra significa: “conducir al niño”<sup>27</sup>

**Andragogía:** etimológicamente proviene del griego [*andrós*] que significa “*varón*”; y de [*ago*], que significa “conducir” o “guiar”; de tal manera que se puede traducir como “*la disciplina educativa que trata de educar al hombre en cualquier período de su desarrollo*”.

El término andragogía lo utilizó por primera vez Alexander Kapp en 1833. Sin embargo Malcolm Knowles (1913-1997), es considerado como el padre de la educación de adultos, él introdujo la teoría de andragogía definida como “*el arte y la ciencia de ayudar a adultos a aprender*.”

Knowles considera que hay ciertas características presentes en el proceso de aprendizaje de los adultos y son:

- a) Tiene autoconcepto del individuo
- b) Experiencia previa
- c) Prontitud en aprender
- d) Orientación para el aprendizaje
- e) Motivación para aprender<sup>28</sup>

**Educar, educación:** de “*e-ducare*” = “extraer, sacar, hacer salir”. Indica la actividad del maestro, pero pone de relieve que las potencialidades ya están en el sujeto; que no se

---

<sup>26</sup> FERMOSE, ESTÉBANEZ, Paciano. “Teoría de la educación”. p. 122,

<sup>27</sup> Compendio de pedagogía. Elementos de la pedagogía. Zacatecas: Tip. Moderna. p. 3

<sup>28</sup> Definición de andragogía, recuperada el 14 de mayo de 2010 de internet.

[www.fundacionethos.org/.../andragogia/.../Que%20es%20andragogia%20-%20.pdf](http://www.fundacionethos.org/.../andragogia/.../Que%20es%20andragogia%20-%20.pdf)

trata de “meterle” cosas cuanto de poner en juego los mecanismos de que él está dotado.<sup>29</sup>

**Educación continua** es vista por autores como Ernesto Yturralde como un sinónimo de la andragogía; considera que los adultos, buscan el conocimiento para aplicarlo en su vida laboral y personal de manera inmediata, con lo cual puedan generar cambios y mejoras en sus tareas, oficios o profesiones.<sup>30</sup>

Yturralde refiere el concepto de antropogogía, término definido por Félix Adam como: “La ciencia y el arte de instruir y educar permanentemente al hombre, en cualquier período de su desarrollo psico-biológico y en función de su vida natural [...] y social” Felipe Garcés propone también dicho concepto, en tanto que la palabra recurre al griego {antropos} que alude a la humanidad y no sólo al varón.<sup>31</sup>

**Desarrollo:** el diccionario de la Real Academia Española lo define como: acrecentar, dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral; dicho de una comunidad humana: progresar, crecer económica, social, cultural o políticamente.

**Adiestramiento:** la R.A.E. lo define como el acto de enseñar, hacer diestro a alguien para alguna acción.

**Capacitación:** “hacer a alguien apto o capaz para realizar una acción determinada.”

Angélica Pineda define capacitación como el proceso del conocimiento del trabajo

O bien: “es una acción que expresamente busca una mejoría del conocimiento y de las habilidades en torno a un proceso de trabajo, tendiendo a que quienes intervienen en él se realicen como trabajadores y que el esfuerzo del conjunto de trabajadores favorezca el progreso de los procesos de producción y de trabajo.<sup>32</sup>

**Entrenar, entrenamiento:** del francés “*en – trainer*” = “jalar, arrastrar, llevar hacia un punto determinado.” Es tanto como

---

29 RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro y AUSTRIA TORRES, Honorata. “Formación de instructores”. p.15

30 Definición Educación continua. Recuperada el 14 de mayo de 2010 de internet. <http://www.yturralde.com>

31 Id.

32 PINEDA MOCTEZUMA, Angélica. op. cit. p. 16

conducir a una persona, como quien dice, “irla jalando a través de ejercicios y prácticas.”<sup>33</sup>

**Instruir, instrucción:** Del latín: “*in y strúere*”, pertenece a la misma familia que cons- “*strúere, de-strúere*”: se refiere sobre todo a la actividad del maestro que da lecciones, que forma o construye algo en el estudiante.<sup>34</sup>

Otro teórico importante es Robbins Jaimes Kidd quien define el **aprendizaje** como un cambio. Considera que no se trata de aumentar o de agregar algo, siempre debe haber una reorganización o reestructuración.<sup>35</sup>

Por su parte, para Angélica Pineda el **aprendizaje** es:

“[...] proceso dinámico de modificación de pautas de conducta que está en continuo movimiento, involucrando a la persona en su totalidad, afecta no sólo los pensamientos de un individuo, sino el conjunto de sentimientos y emociones con los que actúa”<sup>36</sup>

Pineda también considera que la enseñanza “es la dirección de actividades y la utilización de elementos para facilitar a una persona, por su propia actividad, el aprender”.<sup>37</sup>

**Maestro:** Rodríguez Estrada nos comparte el significado etimológico de la palabra, en latín “*magíster*”, de donde se deriva “magistrado, magisterio, magistral” proviene de una raíz “*mag*”, que significa “ser grande”. La palabra es afín a magnate. Refleja la ideología de las sociedades autoritarias de hace tres milenios. También nos dice que profesor es “*el que habla en público*” mientras que instructor es “*el que construye, ordena o dispone*”.<sup>38</sup>

Debido a que los términos tradicionales nos sugieren a un “monopolizador” del conocimiento se han utilizado otros nombres para aquellos que se paran frente a un grupo, surgió entonces animador, coordinador, asesor o facilitador.<sup>39</sup>

---

33 RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro y AUSTRIA TORRES, Honorata. op. cit. p. 16

34 ib. p. 15

35 ib. p.3

36 PINEDA MOCTEZUMA, Angélica. op. cit. p. 21

37 id.

38 RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro y Austria Torres, Honorata. op. cit. p.31

39 id.

En ZT generalmente nos referimos al generador de las funciones de capacitación como facilitador, por lo anteriormente expuesto y por seguir los preceptos del AA.

Una vez que se conocen los términos relacionados con la enseñanza y el aprendizaje en los adultos, podemos conocer algunos datos interesantes de diferentes autores que investigaron sobre cómo y por qué aprenden sirviendo esto como base para preparar programas eficaces.

Considero primordial que en ZT se desarrollen cursos pensando en satisfacer las necesidades de aprendizaje de los participantes que acuden a la empresa, la mayoría de ellos quieren desarrollar habilidades y adquirir conocimientos que puedan ser la herramienta para mejorar su práctica laboral y les permita aplicar los conocimientos adquiridos en aula al trabajo diario, esto lo podemos lograr con técnicas didácticas adecuadas, no sin hacer énfasis en la necesidad de tener una actitud abierta al cambio, a la autorreflexión y a las ventajas de adquirir conocimientos nuevos o reforzar los ya existentes.

Jaimes Robbins considera que el aprendizaje es la parte activa del proceso de E-A, sustento que va de la mano con el AA donde se pretende un educando que aprenda a aprender, participe y se convierta en el responsable de su propio aprendizaje cambiando con esto la idea de “maestro” o “profesor” como el poseedor del conocimiento absoluto; en AA a la figura del profesor se le llama “facilitador” pues éste llevará y guiará sobre las experiencias de aprendizaje a los educandos sin ser quien abarque todos los conocimientos, con esto se logra un proceso donde los participantes interactúan.

Pero ¿Qué mueve al adulto a aprender? el sociólogo Hallenbeck aportó pruebas de que los adultos se someten a actividades de aprendizaje cuando las asocian al cumplimiento de metas sociales fundamentales como por ejemplo la obtención de mejores viviendas.<sup>40</sup> Considero este aspecto como uno de los que diferencian los motivos de aprendizaje del adulto con respecto a los niños.

---

40 KIDD, Jaimes Robbins. op. cit. p.19. apud. HALLENBECK, W.C. “New needs in adult education”, teachers College Record, 1947.

Este aspecto es sumamente rico en información pues sugiere planear y desarrollar cursos donde los participantes consideren los beneficios obtenidos de la capacitación a corto o largo plazo con base en esfuerzo y una actitud adecuada al aprendizaje, se hacen sensibles así de que su esfuerzo no es en vano y puede ser una herramienta para mejorar sus habilidades y conseguir ventajas laborales.

Según los textos revisados aún no hay nada seguro sobre elementos que influyan en la falta de capacidad para el aprendizaje de los adultos, Kidd asegura que en realidad no existe nada que pueda detener dicha capacidad.

Lo que puede influir y minar la capacidad de aprendizaje en los adultos son los prejuicios que se tienen al respecto con la edad y el aprendizaje, este enfoque coincide con el planteamiento de Lozanov quien reforzaba con el AA la actitud positiva para aprender evitando así detener los prejuicios sociales sobre dicha capacidad.

Respecto a las capacidades intelectuales de los adultos se ha investigado mucho, las opiniones están muy divididas, sin embargo los estudios hechos después de los años setenta aseguran que la edad por sí misma no influye significativamente sobre la capacidad de aprendizaje.

Hasta ahora he manejado varios conceptos de teóricos importantes, sin embargo, no podemos prescindir de los descubrimientos de E. L. Thorndike, él afirmaba que los adultos pueden aprender todo lo que necesiten y que la calidad de lo aprendido por los adultos tiene un nivel muy elevado<sup>41</sup>.

A continuación se enumeran las tres observaciones generales acerca del aprendizaje en adultos de Thorndike:

1. El período más ventajoso de aprendizaje es el que va de los 20 a los 25 años.

---

41 KIDD, Jaimes Robbins. El proceso de aprendizaje. Cómo aprende el adulto. p. 9 apud, THORNDIKE, E. L.. Adult learning.1928

2. La capacidad de aprendizaje disminuye desde este período hasta alrededor de los 42 años, con un índice aproximado del 1% anual.
3. La influencia del intelecto sobre la curva de capacidad para aprender en relación con la edad es reducida. El hombre más apto y el hombre corriente exhiben aproximadamente la misma curva.<sup>42</sup>

Después de conocer las observaciones generales de Thorndike observamos que cuando hablamos del aprendizaje en el adulto, no podemos evitar hablar de conceptos como la motivación, interés y actitud.

Los intereses y actitudes que llevan a los adultos a aprender se relacionan directamente con la ocupación, la clase y la cultura. Es posible modificar las actitudes cuando las necesidades básicas son satisfechas, pueden verse actitudes más liberales o a veces pueden promover un cambio modificando el sentido de la situación social.

Para autores como Kidd, la motivación es un factor imprescindible del desempeño, así como el definir perfectamente las metas en cualquier programa de estudios, las formulaciones deben ser claras acerca de las dificultades o la posibilidad de realizar los objetivos, debe planearse la actividad en etapas claras que puedan cumplirse y de comprometer al educando en cierto proceso que le permita juzgar sus propias realizaciones.

El papel de los sentimientos y emociones en el aprendizaje del adulto es muy importante y el aprendizaje será eficaz si existen las siguientes condiciones:

- 1) **Estímulo y seguridad:** el educando necesita sentirse cómodo consigo mismo, confiar en poder afrontar el desafío, de lo contrario no se esforzará.
- 2) **Dependencia e independencia:** el educando adulto querrá apoyo del maestro, pero al mismo tiempo desea conseguir que la gente sepa que es una “persona hecha y derecha”.

---

42 KIDD, Jaimes Robbins. op. cit. p.60

- 3) **Reorganización de la experiencia anterior:** el ser humano debe ser activo, obtiene, busca y selecciona la experiencia y relaciona e integra en su ser la experiencia nueva. La experiencia del adulto puede ser amplia y variada.
- 4) **Importancia de las relaciones:** se debe percibir claramente la importancia de la tarea, los objetivos y los métodos utilizados.
- 5) **Satisfacción para el educando:** se debe experimentar satisfacción con referencia a las expectativas y necesidades del propio educando. Tener satisfacción de la relación con los restantes participantes y con el propio tema.<sup>43</sup>

### **2.5.2 Teoría del aprendizaje significativo de David Paul Ausubel**

David Paul Ausubel nació en los Estados Unidos de Norteamérica (Nueva York), en el año de 1918, estudió medicina y psicología en la Universidad de Pennsylvania y Middlesex. Fue cirujano asistente y psiquiatra. En 1976 fue premiado por la Asociación Americana de Psicología por su contribución a la psicología de la educación. Falleció el 9 de julio del 2008, a los 90 años de edad.<sup>44</sup>

Retomo la teoría del aprendizaje significativo para la elaboración del presente informe debido a que en ZT se conciben al Aprendizaje significativo y la metodología de AA como sinónimos, es por esto y por su valiosa aportación al ramo de la educación, que surge la necesidad de profundizar en la teoría de Ausubel; por lo tanto comenzaré por explicar brevemente los conceptos manejados por él para explicar su teoría de aprendizaje.

Para Ausubel, el conocimiento depende de la estructura cognitiva previa que se relaciona con la nueva información, esta “estructura cognitiva” es el conjunto de conceptos o ideas que un individuo posee en un determinado campo del conocimiento, así como la organización de un conjunto de conceptos.

---

43 ib. p. 77

44 <http://gcarvajalmodelos.wordpress.com/2007/02/01/biografia/>, recuperado de internet el 20 de noviembre de 2009.

**Aprendizaje:** en su libro de “Psicología de la educación”, Ausubel define al aprendizaje, como el proceso de adquisición de significados a partir de los significados potenciales expuestos en el material de aprendizaje y en hacerlos más disponibles.

**Aprendizaje significativo:** el aprendizaje significativo depende de la estructura cognoscitiva idiosincrásica de los individuos.

Para Ausubel, la comprobación de un aprendizaje significativo es la resolución de problemas, porque al lograr lo anterior podemos probar si los estudiantes comprendieron significativamente las ideas que expresan verbalmente.

Sin embargo debemos tener cuidado al afirmar que la resolución de problemas es un método válido y práctico de medir la comprensión significativa de las ideas, según Ausubel no podemos afirmar que un alumno incapaz de solucionar un conjunto de problemas necesariamente no entiende, puede ser tan sólo que ha memorizado mecánicamente los principios ejemplificados por tales problemas.

La correcta resolución de problemas exige muchas otras habilidades y cualidades, como el saber razonar, perseverar, improvisar, sensibilidad al problema y astucia táctica, además de comprender los principios fundamentales; por consiguiente, ser incapaz de resolver los problemas quizá refleje deficiencias en estos últimos factores, en lugar de carencia de comprensión genuina; o en el peor de los casos, reflejaría un orden inferior de comprensión que el manifestado en la capacidad para aplicar correctamente los principios al solucionar problemas.

El aprendizaje significativo se conforma por la adquisición de nuevos significados y a su vez, éstos son el producto de otro aprendizaje significativo adquirido anteriormente. Por lo anterior podemos decir, que la esencia del proceso del aprendizaje significativo es que los nuevos materiales presentados al alumno sean relacionados de modo no arbitrario y de manera sustancial con lo que el alumno ya sabe. Es decir las ideas nuevas se relacionan con algún aspecto existente específicamente relevante de la estructura cognoscitiva del alumno.

A continuación enumero algunos de los conceptos más importantes que maneja Ausubel en su teoría.

**Aprendizaje descubrimiento:** Ausubel considera que el aprendizaje por descubrimiento consiste en que el alumno reordena la información, la integra con la estructura cognoscitiva existente, reorganiza o transforma la combinación integrada produciendo el producto final deseado o se descubre la relación entre medios y fines que hacían falta. Después de realizado el aprendizaje por descubrimiento, el contenido descubierto se hace significativo, de la misma manera que el contenido presentado se hace significativo en el aprendizaje por recepción.<sup>45</sup>

**Estructura de conocimiento o cognoscitiva:** yo la defino como una estructura formada con información previamente aprendida por el ser humano, misma que puede modificarse, dando con esto el paso al aprendizaje (de cosas nuevas).

**Significado:** cuando un referente dado significa realmente algo para un alumno en particular recibe el nombre convencional de “significado”

**Retención:** en su mayor parte es una fase temporal posterior y aspecto disminuido del mismo fenómeno o la capacidad funcional que interviene en el aprendizaje mismo. Es el proceso de mantener en existencia la reproducción de los nuevos significados adquiridos. El olvido representa un descenso de la disponibilidad, es decir, la situación que prevalece entre el establecimiento de un significado y la reproducción del mismo, o entre dos representaciones del material de aprendizaje.

**Significatividad:** grado relativo de significado que manifiestan en comparación con el manifestado por otros símbolos. La significatividad de una palabra depende de que posea un referente identificable concreto o de que realice una función de transacción, además de la frecuencia y variedad de contextos en que se encuentre.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> AUSUBEL, David P., NOVAK, Joseph P. y HANESIAN, Helen. Psicología educativa. Un punto de vista cognoscitivo. p. 35

<sup>46</sup> ib. 56

La significatividad facilita el aprendizaje por repetición, ya que una palabra muy significativa tiende a ser más familiar subjetivamente y también evocar más asociaciones que otras menos significativas, siendo estos índices de significatividad y no explicaciones de cómo una palabra llega a ser significativa en primera instancia. No debemos confundir el mecanismo por el cual una palabra adquiere significado con los factores que explican el grado relativo de significado que muestra.<sup>47</sup>

Ausubel hace una diferenciación importante entre el tipo de aprendizaje denominado repetición – aprendizaje significativo y el tipo de aprendizaje denominado recepción – descubrimiento.

El aprendizaje por recepción y por descubrimiento, pueden ser repetitivos o significativos, esto depende según las condiciones en que ocurra el aprendizaje, si la tarea de aprendizaje puede relacionarse de un modo no arbitrario y sustancial con lo que el alumno ya sabe y si éste adopta la actitud de aprendizaje correspondiente para hacerlo así.<sup>48</sup>

Anteriormente se pensaba que el aprendizaje por recepción era aprendizaje por repetición y que todo aprendizaje por descubrimiento era aprendizaje significativo, sin embargo Ausubel considera que el aprendizaje por repetición y el aprendizaje por descubrimiento pueden ser aprendizajes significativos.

El aprendizaje significativo es para mí dar información significativa para el alumno, proporcionar al participante contenidos adecuados y el AA es el cómo dar esta información para que el participante la reorganice y la interiorice, sin descuidar nuestra emoción, capacidad fisiológica, necesidades, etc.

Es así que podemos organizar y dar los contenidos a través de la técnica expositiva, fomentando la práctica con representación de llamadas en las cuales por ejemplo pueda el participante desvanecer objeciones y poder vender un producto, decirle de manera adecuada las áreas de oportunidad, sin provocar resentimiento o molestia, mencionar en primer término las fortalezas, con lo que proyectamos seguridad, poner

---

47 ib. 57

48 ib. p. 17

música para alertar a nuestros participantes, evitando tensión, utilizando periféricos que estimulen la vista, objetos que estimulen la forma kinestésica de aprender o bien la representación de llamadas para conseguir el mismo fin.

## **2.6 Evaluación**

En toda actividad educativa es importante retomar el concepto y la importancia de la evaluación, en ocasiones los clientes que contratan nuestro servicio preguntan por la manera en que evaluamos el desempeño y aprendizaje del participante, sin embargo, se hace de su conocimiento que en ZT por la metodología del AA no se consideran calificaciones en escala numérica, En ZT se recurre a detectar fortalezas y áreas de oportunidad en los participantes para posteriormente brindar una retroalimentación que sensibilice respecto a la manera en que se puede mejorar sus habilidades, conocimientos teóricos y por ende, su desempeño laboral.

Contamos también con un formato que recupera los puntos de vista de los participantes con respecto al curso y al facilitador que impartió el curso.

### **2.6.1 Conceptos básicos en evaluación**

Cuando tocamos el tema de evaluación se hace necesario anotar algunas definiciones que se involucran con el tema y son:

#### **Evaluación es:**

“[...] actividad inherente a toda actividad humana intencional, por lo que debe ser sistemática, y que su objetivo es determinar el valor de algo (Popham, 1990).<sup>49</sup>

Angélica Pineda considera que al estar íntimamente ligados los términos enseñanza – aprendizaje, la evaluación se hace necesaria para el participante y para el facilitador y define la evaluación del aprendizaje como “un proceso sistemático de investigación, que realizan conjuntamente capacitandos y facilitadores para valorar, en el transcurso de la capacitación, el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes propuestos,

---

49 Fundación instituto de ciencias del hombre. La evaluación educativa: conceptos, funciones y tipos. Recuperada de internet el 25 de agosto de 2009. <http://www.oposicionesprofesores.com/biblio/docueduc/LA%20EVALUACI%D3N%20EDUCATIVA.pdf>. apud.

POPHAM, W.J. Problemas y técnicas de la evaluación educativa.

con el fin de retroalimentar el aprendizaje de los participantes, la actuación de los instructores y el proceso de la capacitación.”<sup>50</sup>

**Proceso de Enseñanza – Aprendizaje:** Oropeza cita textualmente la definición de proceso Enseñanza – aprendizaje de Peter Senge, citándole porque al ver del autor, esta definición es muy clara.

“En el proceso de enseñanza-aprendizaje existen dos entidades, el que enseña (maestro, facilitador, mentor, etc.) que aporta sus conocimientos mediante información. Por otro lado se encuentra el estudiante que recibe información, la integra a sus conocimientos previos del tema y genera, internamente, un cambio que lo conduce al conocimiento, lo que, finalmente causa un cambio de actitud ante la vida.”<sup>51</sup>

**Maestro o facilitador:** es para Oropeza, aquel que tiene la habilidad de conducir al estudiante, mediante la información relevante, a que genere su propio conocimiento, de manera interna.

Mientras que aprender, es internalizar la información que recibe el estudiante con el objeto de producir un cambio en el comportamiento del estudiante o aprendiz.

**La información:** son los datos, textos, gráficas, ilustraciones, etc, que aporta el facilitador o maestro al estudiante, con objeto de que este los integre y aprenda algún tema o desarrolle una habilidad.

## 2.6.2 Evaluación a través de la visión de diferentes autores

Un punto importante a considerar en la evaluación es según Oropeza, es la manera en que los facilitadores presentamos la información a los alumnos para que la asimilación sea óptima. En estos casos se hace necesario el uso de conocimientos que el maestro tenga sobre las diferentes inteligencias humanas, tema abordado en este escrito con anterioridad.

Para todo facilitador se hace necesario evaluar el aprendizaje logrado por el participante y para ello se requieren de herramientas adecuadas, aunque es importante también que el alumno conozca sus avances.

---

50 PINEDA MOCTEZUMA, Angélica. op.cit. p. 22

51 OROPEZA MONTERRUBIO. Rafael. op.cit. p. 30

Comenta Oropeza que un elemento que difiere con AA y la enseñanza tradicional es que en esta última, los estudiantes entraban en una competencia, con AA esto no ocurre debido a que el aprendizaje es individualizado al ritmo con que aprende cada persona.

Para Oropeza la evaluación debe ser un proceso que retroalimente a todos los involucrados en el aprendizaje, no con fines aprobatorios o reprobatorios, sino con el objeto de alcanzar una meta prefijada de común acuerdo entre maestro y alumno, sin que el tiempo sea un requisito importante, al ser las personas tan diferentes, tenemos características de aprendizaje distintas. En caso de que durante la evaluación se descubra que no se logró el fin deseado, se corregirán las desviaciones y se iniciará otro ciclo de aprendizaje hasta que finalmente sea posible lograr los objetivos prefijados.

Para lograr un aprendizaje efectivo se requiere contemplar las condiciones siguientes:

- ❖ Que el estudiante cuente con conocimientos necesarios previos del tema que se va a enseñar
- ❖ Que la presentación por parte del maestro o facilitador sea congruente con la o las inteligencias dominantes en el estudiante.
- ❖ Que exista la motivación suficiente del alumno por aprender y por lo tanto se esfuerce lo necesario para lograrlo.
- ❖ Que se cuente con un sistema de evaluación que verdaderamente demuestre si se alcanzaron las metas prefijadas por el maestro y el alumno.
- ❖ Que exista un proceso de retroalimentación positivo
- ❖ Que el tiempo no sea un factor determinante en todo el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Un punto importante en el proceso E-A es la evaluación del conocimiento, en la escuela tradicional se ha convertido un ejercicio memorístico, “pasar el examen” y el resultado es el olvido total en un plazo muy corto.

Por lo anterior Kallick sugiere tres tipos de evaluación. La primera prueba es en torno a la teoría, lo que Kallick llama al conocimiento “formal” o teórico, es decir, el más

elemental, en este caso debe dominar los conceptos teóricos del tema a tratar.

La siguiente fase de la evaluación es comprobar el “conocimiento aplicable” o práctico y que se logra observando a los alumnos realizando alguna práctica referente al tema visto.

Finalmente sugiere un tercer nivel al que le llama “conocimiento longitudinal” o de mejora continua, aquí se comprueba la eficacia con que el estudiante puede actuar en condiciones no previstas en las evaluaciones anteriores, esto sólo se obtiene mediante práctica constante, mejorando día a día. Kallick considera que en aulas, solamente se evalúa, el conocimiento formal en el mejor de los casos y se deja muy descuidado el conocimiento aplicable.

### **2.6.3 Evaluación de la capacitación**

Abraham Pain en su libro “Como evaluar las acciones de capacitación” nos da a conocer la función tradicional de la evaluación y nos dice que esta es rendir cuenta de las actividades realizadas a los dirigentes de la empresa.<sup>52</sup>

Para Rodríguez Estrada, la evaluación en la capacitación debe ser sistemática y objetiva, durante y después de la capacitación.

Para Rodríguez Estrada, los propósitos de la evaluación en la capacitación son:

- Que los directivos o contratantes de los cursos reciban una evaluación sistemática y no sólo azarosa o poco objetiva.
- Determinar si los recursos humanos, técnicos, materiales y el tiempo invertidos en la planeación, programación, instrumentación y ejecución producen los resultados esperados y justifican la inversión
- Apoyar la función laboral de los participantes de cada curso
- Si se hace una buena evaluación se puede planear, elaborar y realizar nuevamente actividades de capacitación.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> PAIN, Abraham. Como evaluar las acciones de capacitación. p. 20

<sup>53</sup> RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro y AUSTRIA TORRES, Honorata. op. cit. p. 130.

## **Características de la evaluación**

Las características de la evaluación según Rodríguez Estrada son<sup>54</sup>:

**a) Integrada:** esto implica que debe contemplarse dentro de la práctica de capacitación y no aislarla.

**b) Continua:** esto es, satisfacer las necesidades en continuo cambio de las empresas y educandos.

**c) Realizada en equipo:** todas las personas que forman parte del proceso de capacitación deben involucrarse.

**d) Específica:** los implicados en el proceso deben saber a ciencia cierta qué se está haciendo bien, qué se puede mejorar y cómo hacerlo. Con esto se responde al propósito para el cual es diseñada.

**e) Personalizada:** debe atender a las diferencias individuales y proporcionar los medios para la autoevaluación, lo cual lleva a conocer el rendimiento personal en relación a la capacitación sirve de estímulo para la superación personal

**f) Significativa:** debe proporcionar a los capacitandos el significado de la evaluación, no limitarse a un número dentro de una escala numérica.

**g) Metódica:** debe estructurarse metodológicamente, estableciendo normas y criterios aceptables, observables y aplicables en los productos y procesos.

**h) Confiable:** la evaluación se debe aplicar para conocer los beneficios reales y las limitaciones. Es necesario identificar la validez, confiabilidad, consistencia y objetividad de las técnicas e instrumentos que se utilizan para captar información.<sup>55</sup>

**Para Rodríguez Estrada los tipos de evaluación son:**

### **I. Por el momento de su aplicación**

**a) Evaluación diagnóstica:** se aplica al inicio del proceso de enseñanza – aprendizaje, de lo contrario no se hace fácil conocer los efectos de la capacitación en tanto no se cuenta con parámetros para comparar el “antes” y el “después”, esta evaluación incluye también la identificación de características de los participantes, por ejemplo, la

---

54 Id.

55 Id. p. 130-132

escolaridad, edad, experiencia laboral, necesidades que satisfarán con la capacitación, etc.

**b) Evaluación formativa** se aplica durante el proceso de enseñanza – aprendizaje ya que es necesario verificar en qué grado se están logrando los objetivos propuestos. A esta forma de evaluación se le denomina evaluación formativa o continua, proporciona información permanente para adecuar el contenido y los procedimientos a las características y expectativas grupales e indicar el grado en que se van logrando los objetivos.

**c) Evaluación terminal**, se refiere a la medición de los logros finales del aprendizaje y su función es determinar la efectividad del curso, proporcionar los elementos para el desarrollo de futuras actividades de capacitación. Esta evaluación terminal se puede tipificar en:

**1) Inmediata**, es la que se realiza al final del programa

**2) A mediano plazo**, se aplica entre tres y seis meses después de haber concluido el programa.

**3) A largo plazo**, se realiza después de seis meses de finalizado el programa.

56

## II. Por lo que se puede medir:

La evaluación puede ser:

**General:** si se evalúa todo el programa

**Parcial:** si se evalúa, sólo una parte del programa o del curso

Rodríguez Estrada nos comparte cuatro áreas que se pueden evaluar y son el producto de los trabajos de Donald Kirkpatrick<sup>57</sup>:

**a) Evaluación de la reacción al evento:** mide el grado en que los participantes aceptan el evento; es decir, identifica el agrado o desagrado. Es fácil su aplicación y se emplea con mayor frecuencia por lo mismo.

**b) Evaluación del aprendizaje:** mide el grado de aprendizaje logrado durante el

---

<sup>56</sup> ib. p. 133

<sup>57</sup> id.

evento.

**c) Evaluación del comportamiento:** con esta se identifica el grado y el modo como los conocimientos o habilidades aprendidas son aplicados en el trabajo; por lo que se aplica al final del curso.

**d) Evaluación de los resultados:** Por medio de ella, se pretende medir los logros obtenidos como fruto de la aplicación de lo aprendido; por ejemplo, reducción de costos, de rotación de personal, de ausentismo, de accidentes de trabajo, entre otras, esta evaluación es difícil de aplicar en forma precisa, ya hay muchos factores que pueden influir en los resultados.<sup>58</sup>

### **Tipos de pruebas**

- **Las orales:** se utilizan casi en todas las sesiones y son las preguntas que se hacen a los participantes
- **Las escritas** pueden consistir en un ensayo o composición sobre los temas específicos, o en preguntas objetivas
- **Las pruebas prácticas o de ejecución** requieren otras actividades, por lo general manuales, por parte de los participantes. Constituyen la manera más directa de probar la habilidad de una persona, y de acuerdo a la temática específica de los cursos, se deben emplear siempre que sea posible.<sup>59</sup>

**Las pruebas orales**, las podemos llevar a cabo al inicio de la segunda sesión de capacitación, (hay cursos que se imparten en dos o tres días) a través de diferentes juegos o técnicas didácticas, de tal manera que el facilitador pueda verificar si los conceptos claves del curso han quedado claros, así como verificar que tanto recuerdan los temas tratados en la primer sesión; se aplica también a lo largo de la capacitación al momento de hacer preguntas sobre los conceptos que se van abordando, que los participantes expresen lo que saben de esos conceptos tratados y verificar entonces lo que saben de los temas, esto es útil ya que podemos dedicar más o menos tiempo a los diferentes contenidos dependiendo de lo que saben los participantes o lo claro que van

---

<sup>58</sup> Id.

<sup>59</sup> Id.

quedando los temas vistos.

**La evaluación escrita** es muy vasta, entre esos formatos de evaluación encontramos los cuestionarios y sus etapas para la correcta formulación son:

**a) Planeación**, lo que implica saber si es lo que se requiere y si nos dará la información necesaria y útil, ya que existen otros métodos. Es útil el cuestionario cuando son muchos participantes, y si queremos conocer las opiniones, informaciones o actitudes de los mismos.

**b) Realización**, la segunda etapa, se denomina también construcción, debe contemplar todos los datos que se desean medir, y a quién y cómo se va a aplicar la prueba; una vez definidas las áreas a investigar, para construir el cuestionario, se debe procurar que las preguntas sean:

- **Relevantes:** hay que tener en cuenta que existen preguntas que el instructor considera importantes pero no lo son para el participante del curso. Las preguntas deben definirse en función de estos sujetos.
- **Redacción de instrucciones y distribución de preguntas:** las instrucciones deben presentarse en la primera parte del cuestionario, indicar lo que se debe hacer, encerrar, o marcar con signos, etcétera. La distribución de las preguntas debe ser clara y espaciada, considerando que el espacio para las respuestas sea suficiente y ubicado en el lugar lógico para que no se preste a confusiones.
- **Formas de respuesta:** para las preguntas de reacción u opinión cuanto mayor sea la gama de respuestas a seleccionar por los participantes, más posibilidad habrá de discriminación. Para las preguntas en que se emplean escalas, una escala recomendable es la de 5 o 7 puntos, ya que permite juicios promedio, por ejemplo:

La conferencia fue:

Muy aburrida 1 2 3 4 5 Muy interesante

En el ejemplo anterior, se usan escalas bipolares, es necesario que a los extremos sean opuestos y se coloquen en orden lógico. Es importante también que se anote una frase más como por ejemplo, “No sé”, o “¿?”, de este modo si alguien carece de opinión, tendrán alternativas de respuesta.

**c) Validación:** se recomienda para validar, pilotarlo antes de aplicarlo en los grupos y se sugiere:

- Que una o varias personas contesten el cuestionario bajo la supervisión del diseñador, quien debe anotar cualquier dificultad para su respuesta u otros comentarios
- Realizar las correcciones pertinentes, eliminando con esto ambigüedades y dificultades observadas
- Aplicar nuevamente el cuestionario después de hacer las correcciones pertinentes y bajo supervisión, anotando comentarios y el tiempo requerido para su respuesta.
- Corregir nuevamente a fin de eliminar los problemas y las vaguedades que aún contenga.

**d) Aplicación,** los cuestionarios más fáciles de aplicar son aquellos que por sí mismos se explican, lo que en la práctica no siempre sucede.

Registro de información: si el cuestionario está bien diseñado, el registro de las respuestas a las preguntas cerradas es fácil, ya que sólo es necesario marcar las respuestas correctas y las incorrectas y sumar las correctas.

Cuando son preguntas abiertas, es más difícil de calificar, por lo que se recomienda sea información con fines de resultados cualitativos.

**e) Retroinformación:** es importante que las conclusiones del instructor sean comentadas y analizadas con el grupo lo que dará retroinformación a cada quien de sus aciertos y errores. Estas conclusiones retroalimentan al instructor, el área de capacitación y a las empresas, para la planeación, instrumentación y realización de futuros eventos.<sup>60</sup>

**Las pruebas prácticas o de ejecución:** es un tipo de examen apropiado para evaluar la ejecución de un trabajo. Cuando se aplica esta prueba, el instructor observa al capacitando mientras se efectúa una actividad en la que ha sido capacitado y evalúa su ejecución. Estas se pueden aplicar desde dos puntos de vista, desde el punto de vista

---

<sup>60</sup> *Id.* p. 136-139

del proceso o desde el punto de vista del producto terminado.

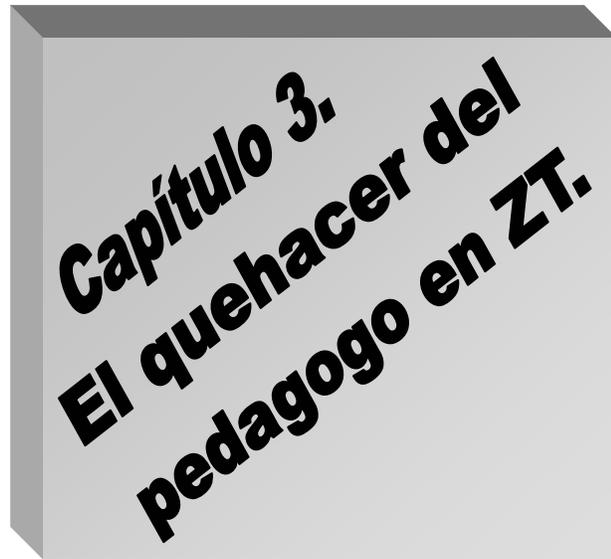
El instrumento de evaluación que Rodríguez Estrada nos sugiere es la lista de verificación, la cual se debe elaborar enlistando cada una de las actividades necesarias para realizar la operación, a estas actividades se les conoce como “variables”, posteriormente se debe dejar un espacio al lado derecho de la lista para anotar el número del orden en que el participante realiza cada uno de los pasos enunciados.

Es importante considerar varios elementos de este capítulo para planear cursos más eficaces y lograr personal mejor capacitado.

Una vez que se han revisado los elementos teóricos del AA, algunos conceptos de Andragogía, aprendizaje significativo y evaluación como sustento teórico de mis funciones, el lector podrá conocer cómo se relaciona el marco conceptual con las funciones descritas anteriormente.

En el siguiente capítulo se retomará este marco conceptual para poder entender mejor el quehacer de un pedagogo en una empresa de capacitación como ZT. Con base en estos elementos abordados en el presente capítulo reconciliaré dichos conceptos propuestos por los autores consultados con mi quehacer diario y daré un mejor sustento teórico de mis funciones.

Se hará una descripción a lo largo de mi trayectoria, pues el siguiente capítulo describirá cómo recibí mi puesto y mis funciones, las propuestas, los logros obtenidos a lo largo de 5 años, los aciertos, las áreas de oportunidad de las que me percate sobre la marcha en mi labor, así como algunas conclusiones y recomendaciones.



## Capítulo 3. El quehacer del pedagogo en ZT.

En el presente capítulo se aborda una descripción y un análisis de la experiencia adquirida a lo largo de 5 años de trabajo como Instructora Interna en ZT.

El objetivo de este capítulo es describir mis funciones profesionales, las cuales son dirigidas principalmente a los participantes de nuestros cursos de capacitación.

### 3.1 Estado inicial de las funciones

Cuando en el 2005 formé parte de la plantilla de colaboradores de ZT encontré una organización empresarial con pocos lineamientos formales que dieran a conocer una estructura organizacional, de tal manera que ahora describiré cómo se llevaban a cabo las funciones de mi puesto antes de mi llegada.

Una primera función de planeación, como lo anoté en el primer capítulo, fue el desarrollar los contenidos temáticos de los cursos que ofrecía ZT a los clientes, para lograr esto, se realizaba un breve sondeo a través del cual podíamos conocer los objetivos que perseguían los clientes al solicitarnos un curso de capacitación, una vez detectadas sus necesidades, se desarrollaban los contenido temáticos; en el año 2005 no existía un formato específico para cumplir esta tarea, por lo tanto se sometía al cliente a una serie de preguntas por parte del asesor de ventas y en caso de requerir profundizar en el conocimiento de sus necesidades se realizaba un sondeo más profundo por mí o por el facilitador externo responsable de la impartición del curso en cuestión.

Una función más de mi puesto se refería a cuidar la planeación de los cursos, en ellos se debía abordar un 50% de teoría y un 50% de práctica, los manuales que encontré carecían de conceptos teóricos básicos para abordar las diferentes temáticas en las

que se capacita en ZT. Al tener poco sustento teórico los facilitadores externos y yo no teníamos una manera uniforme de dar los cursos, resultando a veces un curso con información poco puntual e inconsistente.

A raíz de lo explicado en el párrafo anterior, se desprendía el hecho de observar cursos a veces más cargados de teoría u otros más cargados de práctica, de tal manera que si un participante tomaba un curso con un facilitador que se inclinara más por la teoría y después con uno inclinado más a la práctica, dependiendo del interés del mismo participante, elegía un facilitador “favorito” y después existía renuencia a tomar cursos con otros facilitadores; además esto daba la impresión de no cuidar la adecuada distribución de teoría y práctica tal como lo ofrecemos al cliente. O bien, en las evaluaciones se leían comentarios en torno a cursos muy aburridos por falta de práctica o poco claros por tanta técnica didáctica que no se había retroalimentado adecuadamente.

Cabe mencionar que antes de ocupar el puesto de Instructora interna, este había estado vacante por algún tiempo hasta el año 2004 que llegó una nueva administración, de tal manera que muchas de mis funciones eran cubiertas por el entonces Director de Capacitación y un coordinador administrativo. Esto tenía como consecuencia, poca planeación y un elevado número de tareas que difícilmente eran cumplidas con efectividad.

Al desarrollar los contenidos temáticos de los cursos denominados “Trajes a la medida” encontré la dificultad de no tener un acervo bibliográfico amplio y actualizado, por esta razón encontré que hasta mi llegada, los temarios se desarrollaban tomando como base sólo dos o tres cursos para formar un “Traje a la medida”. En este sentido el problema principal era que algunos clientes de ZT participaban en un curso y si sus necesidades se encaminaban a tomar un nuevo curso con nosotros, varios de los módulos o subtemas se repetían, perdiendo con esto credibilidad y la buena impresión que el participante podía formarse después del primer curso de nuestra empresa.

También encontré temarios que incluían temas de hasta cuatro cursos, ocasionando con esto una desviación del objetivo general de los cursos contratados a ZT.

Me encontré con temarios elaborados por facilitadores externos en la administración anterior de ZT, en ellos se carecía de los elementos fundamentales que debían conformar los temarios, por ejemplo no daban a conocer la duración del curso, los objetivos, o bien la población a la que estaban dirigidos dichos temarios.

Estos temarios también carecían de fuentes bibliográficas, de tal manera que al desarrollar los manuales no sabía bien a bien el tema que encerraban la nomenclatura de algunos contenidos. La administración anterior al 2004 dejó entonces temarios donde sólo aparecían los nombres de temas a desarrollar pero nunca la fuente de donde se habían tomado, encontrándome temas sin significado alguno para mí.

Con respecto a la duración de los cursos, encontré que aunque nuestra metodología recomienda sesiones de duración no mayor a 6 horas, éstas podían estar planeadas para una impartición de hasta 8 horas de duración por sesión además de una hora para ingerir alimentos.

En torno a la búsqueda de técnicas didácticas para la impartición de los cursos debo referir que encontré mucha “libertad” en la elección y aplicación en los facilitadores externos; aunque son profesionistas muy bien preparados, a veces algunos de ellos perdían el objetivo del curso y sobre todo el objetivo que encerraba impartir algún tema y ejercicio, por lo tanto, a veces se enfocaban en generar muchas técnicas didácticas en los cursos sin “aterrizar” adecuadamente la retroalimentación de estas provocando en los participantes no ver el sentido o utilidad en la práctica llevada a cabo, es decir, imprimían cantidad sobre calidad de las técnicas didácticas propuestas.

Encontré también que varios facilitadores no llevan a cabo (dependiendo de su personalidad) los preceptos de la metodología del AA, en ello había inconsistencias, pues mientras alguno usaba música, juegos y gimnasia cerebral otros sólo recurrían a

la técnica expositiva como método de enseñanza, dejando muchas veces insatisfechos y cansados a los participantes.

Lo anterior a veces era el resultado de la falta de planeación adecuada de la capacitación, encontré que muchos facilitadores externos basaban la exposición de su curso en su experiencia dejando a un lado los preceptos teórico – prácticos necesarios en toda impartición de cursos de capacitación.

En el 2005 mucho de la detección de necesidades la llevaban a cabo los asesores de ventas, lo cuál daba como resultado perder de vista información importante para que el facilitador interno o externo pudiera hacerse cargo de la impartición de algún curso y lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

En relación al tema del desarrollo de los manuales tanto del facilitador como del participante, me encontré con materiales escuetos en información para su adecuado uso por parte del facilitador.

Los manuales de facilitador en caso de existir, carecían de la recomendación de técnicas didácticas para abordar los diferentes temas del curso, carecían de respuestas correctas de los ejercicios propuestos, carecían de las instrucciones para llevar a cabo algunos ejercicios del manual lo que resultaba en confusión para mi adecuada exposición y la de los demás facilitadores, además de saltarnos ejercicios por la falta de explicación sobre su desarrollo.

El formato de dichos manuales era poco atractivo a la vista del lector y la tipografía totalmente heterogénea; algunos lectores confundían los nombres de los módulos y de los subtemas.

A mi llegada, la organización logística de los eventos de capacitación no se consideraba parte de las actividades de la facilitadora interna, fue en el año del 2008 que comenzaron a ser parte de las tareas de mi puesto y que desde entonces las he venido desempeñando.

Se han cambiado algunos proveedores por la necesidad de una mejora en la calidad de los servicios como el de impresión y encuadernación o bien, por la necesidad de

mejorar los servicios de los hoteles con los que tenemos convenio. Para esto fue necesario buscar nuevos proveedores.

De los cursos que encontré en el 2005, algunos no estaban muy actualizados en contenidos, había definiciones y preceptos teóricos de bibliografía de los setenta.

Con respecto a las actividades administrativas hoy a mi cargo, estas las realizaba el coordinador de ventas de la empresa.

El reporte que debe realizar cada facilitador al término de cada curso se implementó por el Director de capacitación en el año 2005, en este se describe a manera general cómo se desarrollo el curso, las técnicas didácticas aplicadas, recomendaciones para los participantes en cuanto a cursos que fortalezcan sus habilidades, las fortalezas y áreas de oportunidad observadas en los alumnos a lo largo de las sesiones de capacitación.

En el año 2006 comencé a hacerme cargo de la administración de los recursos materiales y didácticos del área de capacitación.

En el año 2005 conocí la metodología de AA, a la cual se le conoce en ZT como “aprendizaje significativo”, yo considero que esto no es adecuado, ya que el AA es una metodología diferente a la teoría del aprendizaje significativo. Considero que el AA puede ser aprendizaje significativo sólo si existe un cambio en la estructura cognoscitiva como lo plantea Ausubel y si somos capaces los facilitadores de provocar análisis y como resultado un cambio de actitud en el participante.

Si se implementan las herramientas del AA es posible tener aprendizaje basado sólo en la memorización y este me parece un punto adecuado para ser cuidado por el facilitador interno y los facilitadores externos.

Con respecto a la metodología del AA me encontré con ciertas carencias de los elementos básicos para la impartición de cursos de capacitación bajo este enfoque;

encontré que en ZT se concibe al AA como un sinónimo del aprendizaje significativo y al abordar en el capítulo anterior los planteamientos teóricos de Ausubel y las recomendaciones del AA, puedo concluir que el primero da a conocer los lineamientos básicos para procurar un aprendizaje significativo mismos que de no cuidarse, puede quedar en la tan acostumbrada “memorización” como sinónimo de aprendizaje.

Pude observar que algunos de nuestros facilitadores externos no toman en cuenta ninguna de las clasificaciones elementales que algunos autores considerados para el capítulo anterior hacen del cerebro, por lo tanto descuidan los apoyos que pueden proveer a los participantes de una adecuada estimulación de las zonas cerebrales mismas que de atenderse, podrían proveerles de más herramientas para una mejor recepción y procurar un mejor aprendizaje.

Al profundizar en el conocimiento de la metodología de AA también considero elemental estar pendientes durante la planeación de los cursos los diferentes estilos de aprendizaje, por lo menos de una manera general ya que los cursos se impartían de igual manera para todos los participantes sin considerar su estilo de aprendizaje, es razonable el hecho de que en una técnica de presentación no se puede conocer tan profundamente las características de todos los participantes, sin embargo se pueden planear las sesiones con ejercicios que atiendan a los estilos más generales de aprendizaje.

De lo anterior puedo retomar que así como algunos facilitadores no contemplaban los estilos de aprendizaje lo mismo ocurre con los diferentes tipos de inteligencia, algunos de nuestros facilitadores no las conocían y se deben considerar para una adecuada planeación de los cursos.

En ZT un elemento que ningún facilitador aplicó fue la relajación, sin embargo tal vez valdría la pena usarla en nuestros cursos e intentar evaluar el impacto y alcance de esta en los participantes; tampoco se usa la visualización, quizá un poco por desconocimiento de cómo aplicarla por parte de algunos facilitadores.

Los mapas mentales eran enseñados y utilizados en sólo dos de nuestros facilitadores, siendo para los demás una herramienta desconocida y poco o nada aplicada.

La música fue y es poco utilizada por los facilitadores, esto debido a la diferente formación profesional y personalidad de los mismos, algunos de nosotros no sólo incluíamos música sugerida por Lozanov o Drapeau, sino un poco de música popular en los ejercicios para energizar al grupo.

Encontré a facilitadores preocupados por fomentar un ambiente adecuado para procurar el aprendizaje, aunque este lo considero un punto de vista muy subjetivo porque probablemente el trato de alguno de mis facilitadores pueda ser del gusto de algunos participantes pero no de todos.

Los juegos se aplicaban muy a criterio de cada facilitador, algunos utilizaban algunos juegos donde intervenían habilidades físicas y otros preferían juegos donde se involucraran sólo habilidades cognitivas.

Por otro lado encontré contenidos temáticos para los cursos en los cuáles se reflejan algunos de los preceptos más importantes que sostienen los investigadores del aprendizaje en adultos, todos los facilitadores conciben que en toda práctica de enseñanza a adultos debe fomentarse la preparación para el trabajo, hacer del conocimiento de los participantes los beneficios de concluir un ciclo de formación y dar a conocer el objetivo que tiene cada curso para dejar claramente las expectativas de formación de los participantes.

En contraste, algunos facilitadores no dejaban claros los alcances del curso ni conciliaban las expectativas de los participantes, la consecuencia de esto es que al finalizar el curso algunos participantes no sentían satisfechas sus necesidades de capacitación.

Varios de los autores que retomé en el segundo capítulo proponen un papel activo del participante, en ZT siempre se fomenta esta característica por medio de lluvias de ideas o algunas exposiciones de temas propuestas por los participantes. También se lleva a

cabo la elaboración de estudio de casos que los mismos participantes aportan, tomando como herramienta de apoyo su a veces vasta experiencia.

Encontré que en algunos participantes existe el prejuicio de la falta de capacidad de aprendizaje en los adultos, como facilitadora estuve siempre al tanto de evitar fomentar esta idea y demostrarles que su esfuerzo por aprender tiene sus frutos si tenemos la actitud adecuada para tal fin.

Definitivamente encontré habilidades de mucha calidad en nuestros facilitadores sin embargo, algunos de ellos concebían al aprendizaje significativo como aprendizaje acelerado, como ya lo mencioné antes, considero adecuado fomentar al AA como el vehículo para lograr un aprendizaje realmente significativo, no podemos concebirles como sinónimo porque muchos conocimientos aún utilizando todas las herramientas del AA puede quedar en memorizar datos o información nueva sin que esta le signifique nada a los participantes, considero importante por este aspecto cuidar las técnicas didácticas que proponemos como facilitadores para no perder de vista el objetivo de los cursos que impartimos.

Con respecto a la evaluación que manejamos en ZT la encontré satisfactoria pues la evaluación que califica al curso y al facilitador evalúa los aspectos básicos del curso y las habilidades del facilitador.

Además de la evaluación escrita que se da al final de los cursos, siempre está latente una evaluación oral a lo largo de las sesiones de capacitación pues constantemente se hace una lluvia de ideas o se hacen preguntas directas o generales a los participantes sobre los temas expuestos.

### **3.2 Propuestas para el mejoramiento de mis funciones**

Al incorporarme a ZT observé que el área de capacitación terminaba un proceso de reestructuración, por lo tanto pude notar la necesidad de realizar acciones para proveer al área de capacitación de una mejor organización de funciones, materiales, metodología, facilitadores externos, etc.

La primera medida que tomé con respecto a la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) fue investigar los elementos a tomar en cuenta para realizarla correctamente, retomé entonces a Jaime Grados y su libro “Capacitación y desarrollo de personal”.

Este autor nos dice que se debe comenzar con una planeación y que en capacitación planear es determinar “qué hacer” e implica tres momentos elementales:

- Detección de necesidades de capacitación
- Programación y presupuesto
- Establecimiento de objetivos<sup>61</sup>

Para Grados, la detección de necesidades de capacitación es la parte medular de la planeación y al determinar dichas necesidades se debe contemplar:

- Establecer en qué áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- Identificar quiénes son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad.
- Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado determine su especialidad en ya sean conocimientos, habilidades o actitudes.
- Determinar cuándo y en qué orden serán capacitados los trabajadores según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.<sup>62</sup>

Al conocer los conceptos elementales de Grados, me di cuenta que la DNC que se llevaba a cabo en ZT desde antes del año 2005 carecía de sustento; primero porque los elementos propuestos por Grados para determinar las necesidades de capacitación de una empresa no pueden ser hechos por ZT, ya que estos elementos deben estudiarse y analizarse por el área responsable (generalmente Recursos Humanos) de las empresas que nos piden los cursos de capacitación y en segundo lugar, porque las preguntas hechas por ZT a los clientes resultaban muy sencillas y superficiales, (ver el apartado de anexos).

---

61 GRADOS, Jaime. *op.cit.* p. 35

62 *ib.* p. 35-36

Al estar limitada para llevar a cabo la DNC al interior de las empresas contratantes y seguir así los pasos sugeridos por Jaime Grados, desarrollé un formato en el cuál se plantearan preguntas enfocadas en encontrar información más precisa y valiosa para detectar las necesidades de los clientes que llamaban a ZT para pedir un curso de capacitación. Propuse que la aplicación del formato fuera realizada por mí o algún facilitador que tuviese conocimiento para detectar y profundizar si fuese necesario en el conocimiento de los requerimientos del cliente. Estas preguntas son hechas para conocer el trabajo previo de detección de las empresas contratantes de nuestro servicio y conocer así las condiciones de las áreas y personal a capacitar.

Este formato ayudó mucho a la labor de la DNC en ZT pues se conseguía información exacta y contundente para desarrollar una propuesta temática adecuada para satisfacer las necesidades de capacitación de nuestros clientes y conocer un poco más a las organizaciones que nos solicitaban nuestros servicios.

Con respecto al manejo de teoría y práctica, se hizo necesario llevar a cabo juntas informativas para homologar la información, en este sentido se pidió a los facilitadores contemplar en su impartición un 50% de teoría y un 50% de práctica, ya que dependiendo del facilitador había quien tenía una preferencia por la práctica y descuidaba los conceptos elementales de los temas a capacitar.

Con respecto al desarrollo de los contenidos temáticos de los cursos, fue necesario solicitar más fuentes bibliográficas, una vez que las obtuve me di a la tarea de analizar los temarios, sus objetivos y revisar nuestras fuentes de información con el fin de actualizar y mejorar así el contenido teórico de los cursos. Los criterios para la elección de bibliografía se realizó buscando documentos más recientes, uso de conceptos más modernos en diferentes áreas a capacitar por ejemplo técnicas innovadoras de ventas, cobranza o conceptos innovadores con respecto al servicio al cliente o centros de contacto telefónicos.

Comencé por evitar los temas repetidos en los contenidos temáticos con el objetivo de impedir que los clientes al interesarse por más de un curso de ZT encontraran los mismos temas en varios cursos, lo cual era tedioso para los participantes.

Revisé los temarios y establecí como regla general que ningún “traje a la medida” podía formarse por temas de más de 3 cursos y de ser necesario incluir temas de 3 cursos en un solo temario este debía ser conformado con temas relacionados y no mezclar temáticas diferentes.

Cuando algún cliente nos pedía algún traje a la medida y yo no encontraba las referencias para la elaboración y desarrollo del manual rehacía el temario consultando fuentes bibliográficas y hemerográficas.

Homologué los temarios, adecuando los títulos, revisando los objetivos, la duración de cada curso, la descripción de las personas a las que se dirigen los cursos y los contenidos, estos debían ser coherentes y secuenciales.

Los temarios y manuales que encontré carecían de fuentes bibliográficas así que busqué en el acervo de ZT desarrollando los contenidos que encontré en nuestras fuentes y los temas de los cuales no tenía información, cambié los títulos y retomé información de libros recientes.

Revisé que cada manual correspondiera en los temas de cada curso, puesto que en ocasiones sólo contábamos con el temario y no existía el manual o viceversa, cuando fueron conciliados los temarios, los cursos y los manuales de facilitador y participante pudimos actualizar el sitio en internet con los temarios completos y con la seguridad de que los cursos solicitados podrían ser impartidos sin problemas por contar ya con el manual.

En cuanto a la duración de los cursos, el AA recomienda una duración aproximada de 60 a 75 minutos por sesión, de ser más largas se provoca cansancio y agotamiento es

por esto que en ZT se considera que la duración adecuada sea no menor de 4 horas y no mayor a 6, por supuesto contemplando de 15 o 20 minutos de receso a mitad de la jornada o cada dos horas aproximadamente. Se llegó a esta consideración debido a que algunos de los contratantes de cursos exigen que la duración sea la ofrecida por ZT al momento de entregar la propuesta temática así como la inversión económica, algunos clientes consideran que si han pagado 16 horas no deben disminuir la sesión ni 30 minutos para ser dedicados a los recesos, a raíz de este planteamiento, asignamos 15 minutos a mitad de las sesiones y si se hace necesario, planteamos un hora de comida totalmente independiente de la duración total de los cursos. Aunque se recomiendan sesiones de 60 – 75 minutos de duración, esto no resulta adecuado a ZT debido a que se extienden los días de capacitación, por lo tanto no damos sesiones menores de cuatro horas sin embargo damos los descansos antes mencionados.

Con respecto a las técnicas didácticas fueron elegidas después de buscar bibliografía especializada, encontré varios libros adecuados, sin embargo es importante considerar que estas técnicas deben responder a las actitudes generalizadas que los participantes reflejan después de impartir ciertos temas, deben responder a la población total a capacitar, a los tiempos destinados para cada tema, que la retroalimentación que se pueda hacer después de aplicarlas sea hecha con claridad y puntualidad sin salirse del tema y que estas reflejen una enseñanza o conclusión útil para los participantes y su desempeño en la sesión de capacitación.

Estas propuestas se dieron a conocer por correo electrónico o en juntas con nuestros facilitadores externos de esta manera se comenzó a sensibilizar a cada uno de ellos sobre la importancia de exponer de una manera más organizada y a fomentar el uso adecuado de las técnicas didácticas.

Como el punto anterior, detecté en algunos facilitadores la ausencia del uso de ciertas herramientas elementales del AA, por lo tanto me di a la tarea de investigar sobre esta metodología y realicé un escrito que incluí al principio de todos los manuales en donde se explica a manera general qué es el AA, cómo se utiliza y para qué sirve, así como

las herramientas elementales de dicha metodología, de este modo los facilitadores lo pueden aplicar y explicar adecuadamente a los participantes evitando así tergiversar la información.

Con respecto a los manuales del facilitador, los complementé con información adecuada, anoté en ellos algunas técnicas didácticas como sugerencia para la aplicación en los cursos, sin embargo generalmente se deja a la libre elección de los facilitadores los ejercicios y técnicas con las que desean trabajar en sus cursos.

Estos manuales se complementaron con las respuestas de los ejercicios de cada manual y se anexó la explicación de cómo aplicar estos ejercicios.

Se hizo homogénea la tipografía de los manuales, se propuso carátulas a color y se cambió la presentación de las mismas. La letra que se eligió por su mejor visibilidad fue de tipo arial para todo el manual, el nombre de cada uno de los módulos se estableció con letra en tamaño de 22 puntos, la palabra “subtema” fue de 20 puntos y los subtemas en un tamaño de 18 puntos.

El cuerpo de los manuales utilizan los nombres de los subtemas en un tamaño de 14 puntos y el texto en 12. Al margen derecho y superior cada manual lleva el nombre del curso y a la izquierda el logo de ZT.

Con respecto a los manuales del facilitador complementé los temas de cada curso, incluí conceptos elementales para una mejor comprensión de los temas a tratar, lo cual provocó que los facilitadores impartiésemos cursos con temas y definiciones más homogéneas.

En cuanto a la metodología AA, propuse el uso de periféricos, usé frases alusivas al tema y algunos dibujos, aunque lo que considero mucho más efectivo es que los periféricos sean hechos por los mismos participantes a los largo de las sesiones, en el desarrollo del curso por lo tanto les solicito que hagan dibujos, canciones, cuentos y mapas mentales los cuales son expuestos en el aula. Siempre fomento el uso de la mayoría de las herramientas sin embargo ZT nunca quiso imponer nada a los facilitadores y algunos siguen los preceptos de AA y otros en menor medida.

Es importante que la planeación de las sesiones de capacitación se realice considerando los diferentes estilos de aprendizaje de nuestros participantes, es decir el contexto, la vía de entrada de información, la forma de manipular la información, etc. Con respecto a esto comencé por elaborar algunas presentaciones como apoyo a la labor del facilitador y para estimular a quienes su ventana de aprendizaje es la visual (como las plantea Drapeau); sin embargo debido a que estas presentaciones son muy personales, solicité a cada facilitador la presentación de los cursos a impartir. Utilicé lecturas relacionadas con los temas vistos así como técnicas didácticas que involucraran la escucha de los participantes para los auditivos y ejercicios de interacción y emoción para los kinéstésicos como role playing, representación de llamadas, entre otras.

Decidí buscar música del género New Age y clásica para continuar con el precepto del uso de música para las sesiones de capacitación, el uso de esta herramienta la utilizo al inicio de la sesión antes de que lleguen los participantes, cuando se encuentran trabajando en ejercicios individuales, durante los recesos y al final de la sesión.

Al llegar a ZT encontré adecuado el uso de mapas mentales, el uso de música, ejercicios de gimnasia cerebral y fomentamos la creatividad.

Un punto que considero al inicio de las sesiones de capacitación es conocer lo que esperan del curso los participantes lo cual me permite dejar claros los alcances de los cursos evitando así generar falsas expectativas de los temas a abordar durante las sesiones de capacitación.

A la par del punto anterior me gusta conocer los intereses de los participantes, algunos datos de su vida laboral y personal consiguiendo un ambiente cómodo y adecuado para enfocar los contenidos al logro de algunos de esos intereses expresados por los participantes.

Retomé siempre el hecho de hacerles notar a los participantes sus fortalezas además de la capacidad de mejorar continuamente, respondiendo al hecho de que reconozcan sus capacidades de aprendizaje.

Con respecto a la evaluación, siempre la llevé a cabo de manera continua a lo largo de las sesiones con preguntas generales para llevar a cabo lluvia de ideas o bien para verificar si todo al momento va quedando claro. Al final de cada módulo se hacen actividades de síntesis, en estos ejercicios podemos verificar si los conceptos son dominados o si es necesario profundizar o clarificar la información en los participantes.

En el siguiente apartado podré informar lo que se logró con las acciones antes mencionas lo cuál servirá como punto de apoyo para verificar lo útil de mis propuestas para el área de capacitación de ZT.

### **3.3 Los logros obtenidos**

En el subtema anterior me di a la tarea de compartir con el lector las propuestas hechas al llegar al área de capacitación de ZT como facilitadora interna.

En este subtema pretendo dar a conocer los beneficios de las propuestas anteriormente descritas.

Con respecto al formato de DNC propuesto, resultó de gran utilidad pues las necesidades del cliente, las características de los participantes y la organización se podían identificar de manera más profunda, de este modo los facilitadores y asesores de venta, podían hacer las mismas preguntas a todos los clientes, homogeneizando así la labor y proporcionando al área de capacitación la información necesaria para desarrollar adecuada propuestas temáticas de los cursos.

Este formato permitió agilizar los tiempos de respuesta por parte del área de capacitación pues al tener la información a la mano se facilitaba conocer las necesidades más claramente y hacer de inmediato la propuesta temática.

Se redujo el número de llamadas entre facilitadores y clientes, pues al principio la información era elemental o muy general y haciendo las preguntas del nuevo formato se asentaban más claramente las necesidades del contacto, evitando tener que hacer enlaces telefónicos con facilitadores para profundizar en las necesidades del cliente.

Se redujeron las inconsistencias en la información pues en la mayoría de ocasiones se procuraba que fuera un facilitador quien hiciera las preguntas del formato y si se hacía necesario profundizar en las preguntas cualquier facilitador podía hacerlo (yo en la mayoría de los casos); con esto los asesores telefónicos ya sólo tenían que dejar claro el proceso a seguir para recibir una cotización, dejando al área de capacitación la DNC.

Al sensibilizar a los facilitadores para manejar sesiones de capacitación con una distribución adecuada entre teoría y práctica, se lograron cursos mejor evaluados, los participantes notaban el esfuerzo de los facilitadores por hacer sesiones valiosas como vehículo para lograr aprendizajes significativos, además reconocían los aportes de la práctica en las sesiones.

Logré contenidos temáticos más sólidos en cuanto a información teórica se refiere, se utilizaron fuentes bibliográficas que proporcionaron temas más actuales, logrando impartir cursos más atractivos e innovadores a nuestros participantes.

Eliminé los temas duplicados de nuestros temarios y manuales con esto los participantes frecuentes de los cursos terminaban las sesiones de capacitación más satisfechos pues expresaban el gusto por aprender siempre algo nuevo en ZT.

Eliminé de ZT los “Trajes a la medida” con temáticas incongruentes, lo cual nos permitió proveer de cursos donde el objetivo principal no se perdía y se trabaja de manera acorde para lograr este objetivo general.

Rehice los temarios y logré conciliar el número de temarios y manuales, dando la seguridad al área de capacitación y ventas de que cualquier curso que pidieran los clientes podría ser impartido sin problema porque se tenía el contenido desarrollado y los manuales listos para su impartición.

Al homologar los temarios se lograron contenidos, títulos, objetivos y descripciones congruentes; temarios más claros y enfocados a dar al cliente la información adecuada de nuestros cursos.

Después de la revisión de temarios contra manuales, logré más organización de nuestros materiales, obteniendo entonces 35 cursos, desde entonces en cada carpeta electrónica encontramos un temario, el manual del facilitador, el manual de participantes, presentación y ejercicios para apoyar la impartición de los cursos.

Con respecto a la duración de los cursos se lograron sesiones adecuadas para mejorar el ambiente de aprendizaje, los participantes externaban lo breves que les parecían las sesiones de capacitación, lo cual nos dejaba ver cursos dinámicos e interesantes evitando cursos cansados o tediosos.

Una vez que realicé la búsqueda de técnicas didácticas, elegí varias para algunos temas que son elementales en la mayoría de nuestros cursos, logrando establecer técnicas didácticas adecuadas para apoyar los puntos teóricos de las sesiones. Estas técnicas respondían al número de participantes, a los tiempos destinados para las sesiones y sobre todo, a una retroalimentación clara y útil para ejemplificar los conceptos teóricos de los temas a tratar.

Los facilitadores externos compartieron algunas técnicas y adoptaron algunas de las que yo sugerí, logrando sesiones más participativas y valiosas por la retroalimentación brindada por los facilitadores. Estos buscaban técnicas que realmente significaran algo en los participantes, con esto noté cursos mejor planeados y comprometidos para apoyar un verdadero aprendizaje de los participantes.

La tarea de buscar y fundamentar la metodología de AA y anotar a manera general su descripción en los manuales de facilitador resultó de gran utilidad, pues los facilitadores daban información homogénea a los participantes eliminando la diferente interpretación y con esto dudas o información poco precisa sobre la metodología de enseñanza de ZT.

Con respecto a los manuales de facilitador, los complementé y fue de gran ayuda para el área, con esto los facilitadores tenían técnicas didácticas opcionales para su aplicación en aula, las respuestas de los ejercicios, conceptos clave para los diferentes

temas y las instrucciones para llevar a cabo la práctica. Tenían información más adecuada, clara y completa por lo que era más sencillo impartir los cursos que les eran solicitados. Tenemos también manuales con un diseño más moderno y homogéneo.

Con respecto a la metodología se logró en principio un ambiente llamativo para los participantes, con el uso de periféricos la información la van asimilando y guardando en la memoria, las frases alusivas al tema los participantes las relacionan con el tema del curso y durante la sesión con algunos temas del contenido.

La creatividad es estimulada al realizar canciones o poemas y el uso del hemisferio derecho se hace presente cuando se les pide hacer dibujos o carteles alusivos a los temas vistos durante las sesiones.

La planeación de las sesiones de capacitación se realizó pensando en las diferentes ventanas de aprendizaje por lo tanto tenemos ejercicios en los cuáles los participantes leen, analizan y piensan en silencio las respuestas a los ejercicios, tenemos presentaciones para apoyar la recepción de estímulos de los individuos “visuales” y se procuró siempre tener técnicas didácticas que fomenten el aprendizaje para los “kinestésicos” a través de la interacción grupal y su emoción con role playing, estudio de casos, representación de llamadas, etcétera.

La música fue de gran apoyo a las sesiones, pues los participantes permanecen en un estado de alerta durante la sesiones, se encuentran atentos y sin señales aparentes de tedio o cansancio. Cuando muestran alguna señal de agotamiento, se les invitaba a participar con ejercicios de gimnasia cerebral o se lleva a cabo alguna técnica didáctica para energizar al grupo. Además de introducir la música, busqué melodías apropiadas para ser utilizadas por los facilitadores e incorporaran en su impartición de curso, para esto seleccioné algunos temas de Vivaldi, Mozart, Bethoven en cuanto a música clásica y algunos otros géneros adecuados como New Age.

Cuidé de conciliar las expectativas de los participantes con el alcance de mis cursos, así como la consecución y el cumplimiento del objetivo general del temario, esto ayuda a que los participantes por sí mismos identifiquen el avance y cumplimiento de los objetivos, relacionen los elementos a estudiar y el camino por el cual pueden mejorar su desempeño. Con lo anterior se evita generar expectativas falsas y provocar frustración o alguna sensación desagradable y decepcionante con respecto a nuestros cursos.

De alguna manera enfoqué mi esfuerzo para conocer a manera general los intereses de los participantes, puesto que esto a lo largo de las sesiones de capacitación nos permite enfocar la teoría y la práctica a satisfacer sus intereses y necesidades de capacitación, este conocimiento no puede ser profundo pues un curso en promedio puede durar de 8 a 18 horas como máximo, sin embargo al inicio de los cursos establezco técnicas de presentación en donde puedo conocer algunos aspectos de interés de los participantes.

Cuando los participantes son capaces de reconocer sus fortalezas, dejan ver una mejor actitud durante los cursos, participan más, se empeñan en hacer un mejor trabajo cada vez y se incentivan para lograr más ejercicios correctos y no caer en las áreas de oportunidad detectadas durante el desarrollo de la sesiones, por lo tanto siempre reconocí los avances en su mejora del desempeño a lo largo de los cursos.

Con respecto a la evaluación esta es de provecho cuando a lo largo de la sesión de evalúa el grado de claridad sobre los temas y la retención de los mismos en los participantes, lo abordé con preguntas generales y puntualizaba los términos correctos cuando notaba ambigüedades en las respuestas de los mismos.

En el siguiente subtema, podré entonces dejar ver al lector qué tan adecuado o no fue y es mi ejercicio profesional.

### **3.4 Una mirada crítica a mi actividad profesional**

El comienzo de mi labor en ZT fue de mucha organización y posteriormente planeación, fue imprescindible ir conociendo a fondo a la empresa y comenzar a sensibilizarme con las funciones de mi puesto.

En un principio no tenía la experiencia y no encontraba la manera de relacionar las funciones con un plan de acción, pero poco a poco fui aterrizando las formas adecuadas para realizar mis funciones y logré darme cuenta de algunas áreas de oportunidad en el área de capacitación de ZT.

Unos seis meses después de mi ingreso a la empresa fui pensando en la manera en que se podía mejorar el desempeño de mi puesto y además la manera en que se hiciera más fuerte y sólida el área de capacitación en ZT.

Fue a los ocho meses de comenzar el trabajo en ZT que pensé en un Informe Académico por Actividad Profesional como opción para la titulación, así que poco a poco reuní el material de consulta para realizar mi marco teórico y posteriormente di orden a mis funciones para poder armar este escrito.

Debo comentar que un objetivo primordial de mi función como facilitadora interna es ofrecer a nuestros participantes la posibilidad de acceder a un curso que fomente un aprendizaje significativo y aplicable a su desempeño laboral. Es importante por supuesto tener cursos ágiles y divertidos que provean de conocimientos teórico – prácticos, además de guiar por un proceso de análisis y reflexión, a ZT no le interesa fomentar un aprendizaje tradicional de memorización que a la semana de ser cursado se olvide, estamos interesados y comprometidos con ofrecer cursos útiles y adecuados que representan la opción para que nuestros participantes mejoren su desempeño laboral y que puedan aplicarlo inclusive en su vida personal siendo mejor ser humano a partir de desarrollar valores o cualidades como la empatía, el respeto, comunicación efectiva y calidez, entre otras.

Sin duda, es imprescindible fomentar el auto – análisis en los participantes, de este modo ellos hacen conciencia de sus fortalezas y áreas de oportunidad, es así como el participante se hace responsable de su aprendizaje y pueden tomar la decisión de trabajar para su mejoramiento laboral y personal.

Al fomentar el uso del AA se ayudó a los participantes a ver sus actividades diarias con mayor satisfacción; nuestros cursos deben proveer de satisfacción, diversión y aprendizaje a los participantes por la metodología que ofrecemos.

Lo más complicado fue buscar actividades que permitieran hilar o conjugar adecuadamente los preceptos teóricos con los prácticos, encontrando sentido y un punto de relación con la labor diaria de los participantes y los contenidos del curso, tenemos un 50% o 60% de avance en la capacitación, además de que se buscaba mantenerlos siempre interesados en la temática y práctica del curso.

Los preceptos del aprendizaje significativo y la andragogía nos recuerdan según Díaz Barriga:

- La importancia de verificar la identificación y atención a los diversos intereses, necesidades y motivaciones de los alumnos en los procesos de enseñanza – aprendizaje.
- Lo importante que es evaluar y proporcionar a los participantes contenidos significativos.
- Es sumamente importante, reconocer como facilitador la existencia de diferentes tipos y modalidades de aprendizaje, dando atención a los contenidos intelectuales, afectivos y sociales de una manera integral.
- Fomentar el aprendizaje cooperativo, de apoyo y confianza entre el facilitador y los participantes y entre los integrantes del grupo, no fomentando una competencia desleal y negativa entre los participantes.

“[...] una formación es más eficiente si es capaz de generar los conocimientos y las habilidades pretendidas con la información que se ha ofrecido”<sup>63</sup>

En las evaluaciones repartidas a los participantes tenemos la oportunidad de entrar en contacto con los puntos de vista de estos, conocerlos resulta sumamente valioso pues podemos evaluar nuestro desempeño como facilitadores, analizar nuestras áreas de oportunidad y plantear nuevas alternativas para corregir dichas áreas.

En los comentarios de las evaluaciones, es común encontrar observaciones en torno a la gran utilidad del curso para mejorar la labor de los participantes en la empresa para la cual trabajan, en ella aceptan que se llevan técnicas para vender más, recuperar cartera vencida o brindar mejor atención y servicio a sus clientes.

Considero al éxito registrado de algunos cursos impartidos como el resultado de ofrecer cursos dinámicos, con gusto por aprender y enseñar conocimientos nuevos, técnicas muy claras para aplicarlas de inmediato en los centros de trabajo.

Brindamos además un ambiente libre de estrés y presión, brindamos materiales apropiados para consultas posteriores, conceptos claros, técnicas didácticas correctas para poder aplicar lo visto de manera casi inmediata, considero que nuestros cursos brindan contenidos significativos y los ejercicios prácticos los refuerzan.

A los participantes les gusta la retroalimentación asertiva, la confianza que se genera en los cursos, la participación y la interacción con los demás participantes, los materiales lúdicos que tenemos como apoyo para considerar los diferentes estilos de aprendizaje, las prácticas cuyo enfoque se dirige al auto reconocimiento de las fortalezas y áreas de oportunidad, pero además se le ofrece a nuestros participantes opciones para un proceso correctivo de esas áreas y la retroalimentación adecuada para el fomento de las fortalezas.

Los participantes se sienten comprendidos al mostrar las situaciones comunes y reales a las que se enfrentan día con día, aunque lo mejor sin duda es brindarles una

---

63 DÍAZ BARRIGA Frida y HERNÁNDEZ ROJAS Gerardo. Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. p. 26-30

respuesta para salir con éxito de esas situaciones a veces adversas a las que se enfrentan.

Nuestros cursos se apoyan en técnicas escritas, orales, de roles; los apoyamos con vídeos de capacitación, música adecuada, juegos y técnicas de repaso.

Los participantes de ZT encuentran una forma de aprendizaje de gozo, esto nos lleva muchas veces al hecho de observar en los participantes un aprendizaje voluntario, por lo tanto, efectivo.

Aunque las primeras investigaciones de la metodología del A.A. datan de los años sesenta, considero muy útil el apoyarnos en estas herramientas pues esto hace posible tener participantes satisfechos y con aprendizajes útiles.

A los participantes y empresas contratantes de nuestros servicios de capacitación les gusta el hecho de que nuestro uso de ejercicios involucra a los individuos como un todo dispuesto a aprender, vemos nuestra metodología como un paso para “darnos cuenta de” es decir, tomar conciencia de que cada individuo es responsable de su aprendizaje, tal como Oropeza, Ochoa, Colin, entre otros lo consideran. A nuestros clientes les gusta el hecho de que ZT fomente no sólo la memorización, sino la reflexión y el análisis.

En ZT tratamos de modificar un poco el enfoque de la enseñanza, no es para nosotros más importante un diez de calificación que brindar la manera clara para mejorar la labor diaria, es por eso que no tenemos una evaluación numérica, no hay exámenes, no hay maestros, ni hay trabajos mal hechos; nosotros concebimos las fortalezas y áreas de oportunidad, somos facilitadores, tenemos diferentes caminos para mejorar nuestras áreas de oportunidad y siempre vemos la práctica como una oportunidad para mejorar nuestros resultados.

Recurrimos a ejercicios considerados útiles para usar más y mejor el hemisferio derecho, quien es el encargado de la creatividad, los colores o las formas y esto lo logramos por medio de la elaboración de esquemas, dibujos, cuentos, canciones, etc. con el fin de no fomentar el predominio del hemisferio izquierdo, sino hacerlos trabajar

coordinadamente (a menudo con Gimnasia Cerebral) y potenciar la capacidad cerebral de los participantes.

En mi quehacer diario es muy importante lo que los expertos recomiendan con respecto al ambiente adecuado, es por ello que llevamos a cabo técnicas didácticas con las cuales se crea un ambiente de confianza, se fomenta el ambiente de respeto y de cooperación.

Utilizamos por supuesto los mapas mentales, generalmente para sintetizar alguno de los módulos que integran el curso.

En nuestro trato, los facilitadores fomentamos una actitud positiva, es decir, una actitud receptiva, activa y de confianza para transmitirla a los participantes. No sólo con nuestro lenguaje corporal sino verbal, esto con frases siempre expresadas en positivo y siempre viendo por la resolución de problemas y no por las dificultades a vencer en la práctica diaria.

Los juegos los incluimos para energizar al grupo, para sintetizar algún módulo o bien como repaso a partir de la segunda sesión y en adelante, es por ello que al final del curso nos hacen ver los participantes que no se sintieron cansados o aburridos.

Al conocer la definición de Knowles en la cual considera a la andragogía como “el arte y la ciencia de ayudar a los adultos a aprender” me identifiqué con dicha definición, pues en mi labor diaria pretendo ayudar a los participantes a aprender nuevas técnicas, nuevas formas de realizar su trabajo y mejorar así su práctica.

De todas los conceptos que definen a la enseñanza y aprendizaje en adultos para su desarrollo laboral y personal, prefiero el término de “*capacitación*” de Angélica Pineda Moctezuma, porque en realidad mi trabajo frente a un grupo es hacer a los participantes aptos para realizar mejor su trabajo, ya sea vendiendo mejor, cobrando, atendiendo a los clientes o brindando retroalimentación a un subordinado.

Para muchos autores consultados, el aprendizaje representa la modificación de conductas, como el caso de Pineda Moctezuma, con quien vuelvo a coincidir; mucho de mi labor en ZT es romper paradigmas, “romper el molde” para probar hacer de otra manera las tareas de los participantes que contratan nuestro servicio, en ocasiones sus prácticas las llevan aplicando durante años y es entonces cuando necesitamos que este aprendizaje sea aprehendido de tal manera que permita tomar conciencia de la importancia de modificar conductas o actitudes para lograr su objetivo, que es casi siempre, mejorar en su labor.

Lo anterior representa un cambio y todo cambio asusta o predispone a mis participantes, sin embargo con la ayuda de nuestra metodología la resistencia al cambio se ve desvanecida; logrando así la definición de Jaimes Kidd de aprendizaje, quien lo considera como el reorganizar o reestructurar, en efecto, considero que esto se logra en los participantes cuando “hacen conciencia” de qué, cómo y por qué de su labor y la mejor forma de desempeñarla.

En ZT sabemos que no hay maestros, somos facilitadores porque no es nuestro objetivo dar capacitación autoritaria ni ser los poseedores absolutos del conocimiento. Justo antes de iniciar los cursos de capacitación hago hincapié en la importancia de la participación, ya que con las aportaciones de los participantes, todos aprendemos.

Las aportaciones que hizo Thorndike nos dan elementos válidos para asegurar que la edad no es determinante para no aprender. Frecuentemente los participantes que tenemos en ZT sí rebasan una edad de 40 – 50 años y consideran no tener la habilidad mental para aprender. En estos casos, les comento que no es necesario “memorizar” sino vivir cada técnica didáctica y ejercicio convencidos de que se llevarán aprendizajes aplicables.

Son muchos los investigadores que sugieren el término “motivación”, “interés” y “actitud” en todo proceso de capacitación, en mi caso, cuando comienzo una sesión con la técnica de presentación y encuadre de expectativas, procuro conocer desde este

momento la razón por la cual están nuestros participantes en el curso, y lo que esperan de él; en estas técnicas es común encontrar diferentes elementos que “motivan” al participante a perfeccionar su labor diaria. Sin duda es sumamente importante conocer aunque sea de manera general las inquietudes de los participantes para responder a estas en lo posible con la impartición y los contenidos tocados en los cursos.

Generalmente existe el interés de aprender o ser mejor, considero esta última razón como el principal motivo para estar en un curso y saciar su interés por aprender cosas nuevas, mismas que pueden desembocar en conservar su empleo hasta ascender a otras posiciones.

En nuestras sesiones presentamos ejercicios en los cuales los participantes se exponen a los problemas más recurrentes en su centro de trabajo, con esto propiciamos argumentos convincentes que una vez dichos a los clientes que atienden a diario, logran desvanecer desde una actitud cerrada al diálogo, hasta las objeciones más agresivas del cliente que evita comprar o pagar alguna cuenta pendiente.

Utilizar mapas mentales, diagramas, juegos o música en el AA, por sí mismos, no garantiza el hecho de que el aprendizaje sea significativo puesto que este puede ser sólo memorización, es por esto que aplico técnicas didácticas para fomentar el “hacer conciencia” que es como yo le llamo al hecho de “encontrar significado” en la teoría de Ausubel a un material de enseñanza.

En mi experiencia, observo que a un participante le hace “significado” un contenido cuando aplicamos técnicas didácticas en donde involucra su experiencia, su emoción y se le enfrenta a problemas reales; toman significado los materiales de aprendizaje cuando sienten y experimentan por sí mismos una sensación agradable o desagradable del trato eficiente o deficiente que brindan. Las respuestas de los participantes en este sentido, son: “¿Así se sienten mis clientes cuando les interrumpo?” Mis participantes se hacen conscientes de por qué las respuestas poco asertivas o explicaciones poco claras no satisfacen las necesidades de sus clientes, además contactan con emociones

sumamente desagradables, es entonces cuando considero que un concepto o actitud significa algo realmente para ellos y se puede hablar de una modificación en la estructura de conocimiento.

En cuanto el diseño de nuevos cursos, lo más importante es detectar adecuadamente las necesidades en los participantes y empresas que nos contactan, con el fin de adecuar los temas y ejercicios para cada caso. Se desarrollan temarios siempre pensados en satisfacer las necesidades de los clientes, sin embargo, es importante siempre buscar nuevos materiales capaces de enriquecer el material teórico de nuestros cursos.

### **Áreas de oportunidad de mi desempeño**

Considero que siempre hay puntos por mejorar en nuestro desempeño diario, una de las áreas de oportunidad que detecté al organizar mi informe fue el hecho de que mi práctica en ocasiones carece de un mayor porcentaje de práctica.

El manejo del tiempo es otro punto a considerar para mi mejora, en ocasiones el tiempo no me es suficiente y debo sacrificar la representación o clínica de llamadas, técnica que es muy solicitada por nuestros participantes.

Es importante fomentar la innovación en las mejores prácticas para los distintos temas en los que capacita ZT, debo considerar siempre contenidos actuales y vigentes para causar un mejor impacto en los participantes.

Debo cuidar un adecuado uso de técnicas didácticas y buscar varias para ser aplicadas a los mismos temas pues al tener participantes frecuentes en nuestros cursos, se hace poco efectivo el uso de las mismas técnicas que ya han experimentado nuestros participantes frecuentes.

Con respecto a la metodología del AA, es importante implementar más de las herramientas del AA, considero que debo cuidar en la planeación de los cursos el uso

de relajación con la respiración adecuada, la visualización, más uso de periféricos o incluir más ejercicios de gimnasia cerebral.

Es importante en la planeación de cursos, tomar en cuenta los diferentes estilos de aprendizaje de los individuos, los tipos de inteligencia e incluir sugerencias en la impartición de técnicas para tomar notas.

Un punto que no he implementado y es elemental es la elaboración de las cartas descriptivas de cada curso, este elemento nos permitirá tener cursos mejor planeados e información homogénea para su mejor y eficaz impartición de facilitadores externos o mía.

También considero necesario puntualizar la información y percepción de los cursos impartidos, por ejemplo, tenemos un curso llamado “Telemarketing básico”, al pedir información los interesados, consideran que en ese curso encontrarán las técnicas básicas de venta por teléfono, pero cuando se revisa el contenido del mismo, encontramos la historia de la mercadotecnia y temas relacionados con el manejo de cualquier tipo de llamadas, estos contenidos se enfocan en como manejar la voz cuando hablamos por teléfono, las frases inadecuadas cuando damos servicio a los clientes, como manejar estrés entre otros, pero nunca se revisan las técnicas de venta por teléfono, ZT concibe como “telemarketing” toda actividad desempeñada con un teléfono como herramienta de trabajo. Para los clientes, esta palabra no es otra cosa más que “venta por teléfono”, este es el ejemplo más claro que demuestra la necesidad de ser muy puntuales en los conceptos que se manejan en los cursos y la reestructuración de los contenidos de los cursos.

He notado que algunos facilitadores utilizan de manera inadecuada las técnicas didácticas, en ocasiones sólo se preocupan por llenar de ellas los cursos y en el momento de la retroalimentación esta retroalimentación no es clara ni consigue “aterrizar” las lecciones de los ejercicios.

Como ZT no contempla la evaluación numérica sino las fortalezas y áreas de oportunidad encontradas en los participantes, es entonces que recurrimos a ejercicios que nos ayuden a identificarlas, decir por qué son inadecuadas y lo más importante, la

manera en que se puede corregir las áreas de oportunidad y mejorar las fortalezas si así se necesita, es importante proveer de una evaluación como lo propone Rodríguez Estrada que sea confiable y útil para evaluar el aprendizaje de los participantes.

## **Conclusiones**

Mi actividad profesional ha sido sumamente útil, no solamente por el hecho de poder ejercer mi profesión, privilegio del que no todos los profesionistas podemos gozar en nuestro país, sino por el hecho de abrir mi ojos a un mundo carente de formación integral; esta práctica me ha permitido sensibilizar a los adultos que en ZT se capacitan para mejorar sus habilidades y conocimientos día con día.

Es importante siempre recordar que el ser humano mientras viva, tiene la oportunidad de seguirse formando para mejorar su práctica cotidiana y lograr también un mejor ser humano.

Me gusta concebir mi ejercicio profesional como lo menciono en los cursos, invitando a los participantes a ser un “un botón de muestra” en sus empresas, me enfoco en proporcionar herramientas que permitan a los participantes a ser mejores personas y mejores trabajadores. Es sumamente gratificante ver los comentarios de las evaluaciones del curso y facilitador en las que se plasman desde una calificación numérica hasta comentarios como: “Este curso me ha servido tanto para mi vida laboral como para mi vida personal y familiar”.

Considero que me falta mucho aún, sin embargo pretendo hacer cada vez más fuertes los cursos que en ZT ofrecemos, realizar cursos en los que se use adecuadamente la metodología, misma que he conocido más gracias al trabajo de investigación para este informe.

Hoy más que nunca considero básico el proporcionar capacitación permanente a los colaboradores de empresas que ofrecen productos y servicios, la competencia es cada día más y mejor, lo que exige siempre estar innovando y mejorando la labor diaria para

evitar los rezagos. Es por eso que considero muy importante que en el país se generalicen los servicios de capacitación empresarial.

Considero al AA como una metodología aplicable a cualquier ser humano y de cualquier edad que quiera aprender algo o reforzar conocimientos de su labor diaria y al ser esta metodología una integración de diversas herramientas nos ayuda a potenciar toda la capacidad de aprendizaje en todo individuo.

Considero que el aprendizaje significativo al ser una teoría de E – A, la podemos concebir en ZT como una meta de nuestra labor, concibo al AA el camino adecuado para lograr dicha meta, por lo tanto yo no concibo al AA como sinónimo del aprendizaje significativo.

Sin duda la experiencia en ZT me ha dado grandes aprendizajes, logré a lo largo de cinco años dominar las temáticas en las que capacito, adquirir poco a poco el manejo de grupos, controlar los tiempos de impartición, lograr objetivos y verificar mejores prácticas en los participantes de los cursos.

Puedo sentirme satisfecha por el hecho de haber logrado ejercer mi profesión y ser participe de una mejora de mi desempeño en este 2010 con respecto al 2005 cuando comencé a ser parte de ZT.

Hoy como en 1996, constato que la educación es el camino más adecuado para tener mejores seres humanos, país y planeta. Qué bueno que a través de mi ejercicio profesional, puedo aportar un granito de arena para esta mejora del ser humano.

### **3.5 Recomendaciones**

Es de suma importancia hacer una mejor planeación de cursos, contenidos, materiales didácticos y sesiones para que cada curso cuente con la metodología perfectamente definida en todas las sesiones y sea una verdadera ventaja competitiva para la empresa y a los participantes les permita la adecuada adquisición de conocimientos mejorando su práctica diaria.

Es básico planear sesiones cuidando de proporcionar a los participantes contenidos significativos, respondiendo así a sus necesidades y motivaciones de capacitación.

Propongo utilizar el término capacitación empresarial y de desarrollo humano por ser la definición de capacitación la que más adecuada considero a mi práctica diaria, implementar el uso de términos como facilitador en lugar de instructor y participantes en lugar de alumnos.

Procurar hacer concientes a los participantes de su gran potencial de aprendizaje así como la responsabilidad que tiene cada participante consigo mismo para aprender.

Es importante ofrecer a los participantes una evaluación adecuada, la cual permita a los facilitadores saber si se ha cumplido con los objetivos de los participantes, sus superiores y de la misma empresa que nos contrata, por lo tanto propongo sesiones en las que se incluyan ejercicios que permitan ver los avances en términos teóricos, para posteriormente poder evaluar la práctica como lo hacemos en algunos cursos con técnicas didácticas como la representación de llamadas.

Propongo proporcionar a los participantes retroalimentación asertiva. Además sería excelente que como parte de la práctica de los instructores de ZT, se hiciera obligatorio un seguimiento de los avances de aprendizaje al final de los cursos, considerando probablemente el formato de monitoreo que se les aplica previo al curso.

Me parece importante crear un formato donde de manera interna los instructores verifiquemos que los propósitos de la capacitación fueron cumplidos y para esto yo tomaría como base los propósitos mencionados por Mauro Rodríguez Estrada, así como las características de la evaluación, los tipos, por lo que se puede medir, tipos de pruebas y los instrumentos para realizar un formato adecuado y útil para los participantes, los clientes que contratan nuestros cursos y para el facilitador mismo.

Cabe mencionar que de la formación profesional recibida en el Colegio de Pedagogía pude retomar muchos elementos para la práctica, sin embargo considero que lo verdaderamente útil para mi desempeño profesional fue la práctica en ZT, considero que es en el medio laboral donde podemos encontrar contenidos significativos, pues en los salones de clases impartieron contenidos que no siempre tuvieron sentido para mí hasta que me enfrenté a los primeros grupos y requerimientos de mi entonces jefe inmediato.

Considero que en la medida en que logremos echar a andar las propuestas anteriores, mejor será el impacto de los cursos impartidos en ZT y aumentará con esto la satisfacción de los clientes.

Mi meta es hacer de ZT una empresa mejor organizada, redituable y competitiva, además de formar parte una empresa que ofrezca servicios de capacitación efectivos para los participantes de nuestros cursos.

## Bibliografía

1. **AUSUBEL, David P., NOVAK Joseph D. y HANESIAN Helen.** La psicología educativa. Un punto de vista cognoscitivo. Tr. de Mario Sandoval Pineda. 2 ed. México, Trillas, 1983. 1976. 623 p.
2. **ELEMENTOS DE PEDAGOGÍA.** Compendio de pedagogía. Zacatecas: Tip. Moderna. 1924.
3. **CRUZ RAMÍREZ, José.** Neurolectura. México, Ed. Orión, 2002. 198 p.
4. **DIAZ BARRIGA, Frida y HERNÁNDEZ ROJAS, Gerardo.** Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. 3 ed. México, Mc. Graw Hill, 2010. 465 p.
5. **DRAPEAU, Christian.** Aprendiendo a aprender. Técnicas de aprendizaje acelerado para estar bien. Tr. de Paz Lorenzo. México, Editorial Océano, 1998. 180 p.
6. **FERMOSO ESTÉBANEZ, Paciano.** Teoría de la educación. 3 ed. México, Trillas, 1997. 506 p.
7. **GRADOS ESPINOZA, Jaime A.** Capacitación y desarrollo de personal. México, Trillas, ©2001. 2 ed. 361 p.
8. **IBARRA, Luz María.** Aprende mejor con gimnasia cerebral. México, Garnik Ediciones, 10 ed. 2000. 124 p.
9. **JENSEN, Eric.** Superteaching. Turning Point Publishing. 1995. 193 p.
10. **KASUGA DE Y. Linda,** Gutiérrez de Muñoz, Carolina y Muñoz Hinojosa, Jorge D. Aprendizaje acelerado. Estrategias para la potencialización del aprendizaje. México, Grupo editorial Tomo, 5 ed. 2004. 243 p.
11. **KIDD, Jaimes Robbins.** El proceso de aprendizaje. Cómo aprende el adulto. Tr. de A. C. Leal. Buenos Aires, El Ateneo, 1973. 255 p.
12. **KINICKI, Angelo y KREITNER, Robert.** Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. Tr. de Organizational Behavior: Key Concepts, skills and best practices. México, Mc. Graw Hill Interamericana, ©2003. 469 p.
13. **NEURO LEARNING CENTER.** “Taller de mapas mentales”. 2008.
14. **ONTORIA PEÑA, Antonio.** et.al. Potenciar la capacidad de aprender a aprender. México, Alfaomega, 2003. 185 p.

15. **OROPEZA MONTERRUBIO, Rafael y OCHOA ORNELAS, José de Jesús.** Aprendizaje acelerado, la revolución educativa del siglo 21. México, Panorama, 2005. 118 p.
16. **PAIN, Abraham.** Como evaluar las acciones de capacitación. Buenos Aires, Granica, © 1991. 171 p.
17. **PINEDA MOCTEZUMA, Angélica.** Evaluación del aprendizaje. Guía para instructores. México, Trillas, INCA Rural, ©1991, 2 ed. 2000. 87p.
18. **RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro y Austria Torres, Honorata.** Formación de instructores. México, Mc Graw Hill, ©1991, 2000 (Serie: Capacitación efectiva) 197 p.

**Sitios Web de consulta:**

[www.araucaria2000.cl/snervioso/snervioso.htm](http://www.araucaria2000.cl/snervioso/snervioso.htm)

[www.fundacionethos.org/.../andragogia/.../Que%20es%20andragogia%20-%20.pdf](http://www.fundacionethos.org/.../andragogia/.../Que%20es%20andragogia%20-%20.pdf)

<http://www.yturalde.com>

<http://gcarvajalmodelos.wordpress.com/2007/02/01/biografia/>

<http://www.oposicionesprofesores.com/biblio/docueduc/LA%20EVALUACION%20EDUCATIVA.pdf>

[www.rae.es](http://www.rae.es)

# ANEXOS

México, D.F. a 15 de Agosto de 2010

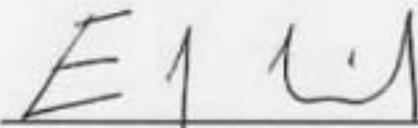
A quien corresponda:

Presente

Por este conducto, hago constar que María Isabel González ha colaborado con Zacson Training desempeñando el puesto de instructora interna del 30 de Junio de 2005 a la fecha.

Se extiende la presente a petición de la interesada y para los fines que ella considere convenientes.

Sin más por el momento quedo a sus órdenes.

  
\_\_\_\_\_  
Lic. Edgar Chicurel Helbing

Director General de Zacson Training & Consulting

## **Anexo 2. Preguntas para DNC 2004 – 2005**

1. ¿Cuántas personas tomarían el curso?
  
2. ¿El curso lo van a tomar en sus instalaciones o en las nuestras?
  
3. ¿Cuáles son las características de las personas que tomarían este curso?  
(Experiencia, tiempo en la empresa, formación, área de trabajo, expectativas que persiguen)

Estas eran las preguntas que se llevaban a cabo antes del año 2005, como podemos notar, la información obtenida resultaba escasa y simple.

### **Anexo 3. Formato DNC actual**

1. ¿A cuál área de su empresa pertenece la población que desea capacitar?
2. ¿A quien requiere capacitar en el área?
3. ¿En cuál actividad del área se requiere capacitación?
4. ¿Tiene usted determinadas las fechas en que deba impartir la capacitación?
5. ¿Tiene determinado el orden en el cual se debe llevar a cabo la capacitación?
6. ¿Cuáles áreas de oportunidad ha detectado en su gente y desea corregir?
7. Pedir características de la población a capacitar. (Experiencia, tiempo en la empresa, formación, área de trabajo, expectativas que persiguen)

¿Qué límites o restricciones existen en el área para desempeñar su labor?  
(Tiempos de llamada o condiciones evaluadas por el área de calidad de la empresa)

Una vez que se tienen las respuestas a este cuestionario se pueden ampliar las preguntas para tener información más precisa y profundizarla si así se requiere.

## Anexo 4. Formato de evaluación de curso y facilitador

### Evaluación del curso

Nombre del participante: _____
Nombre de la empresa: _____
Fecha: _____ Facilitador: _____
Curso: _____

1) Como herramienta de apoyo para elevar mi desempeño laboral, el curso fue:

<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> A mejorar
------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------------

2) Para facilitar mi aprendizaje, el material y los ejercicios fueron:

<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> A mejorar
------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------------

3) La dinámica del curso es:

<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> A mejorar
------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------------

4) La calidad y cantidad de información es:

<input type="checkbox"/> Excelente	<input type="checkbox"/> Bueno	<input type="checkbox"/> Regular	<input type="checkbox"/> A mejorar
------------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------------

5) En cuanto al tema trabajado, el curso:

<input type="checkbox"/> Excedió mis expectativas	<input type="checkbox"/> Cumplió mis expectativas	<input type="checkbox"/> No cumplió mis expectativas
---------------------------------------------------	---------------------------------------------------	------------------------------------------------------

En una escala del 1 al 10 ¿Qué calificación da al curso? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

---

## Evaluación del facilitador

Nombre del participante: _____
Nombre de la empresa: _____
Fecha: _____ Facilitador: _____
Curso: _____

- |                                                           |                                          |                                      |                                        |                                          |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|
| 1) La claridad de la exposición fue:                      | <input type="button" value="Excelente"/> | <input type="button" value="Bueno"/> | <input type="button" value="Regular"/> | <input type="button" value="A mejorar"/> |
| 2) La imagen (arreglo, actitud, etc.) fue:                | <input type="button" value="Excelente"/> | <input type="button" value="Bueno"/> | <input type="button" value="Regular"/> | <input type="button" value="A mejorar"/> |
| 3) El interés que mostró en mi aprendizaje fue:           | <input type="button" value="Excelente"/> | <input type="button" value="Bueno"/> | <input type="button" value="Regular"/> | <input type="button" value="A mejorar"/> |
| 4) El dominio y conocimiento del tema fue:                | <input type="button" value="Excelente"/> | <input type="button" value="Bueno"/> | <input type="button" value="Regular"/> | <input type="button" value="A mejorar"/> |
| 5) El trato que brindó fue:                               | <input type="button" value="Excelente"/> | <input type="button" value="Bueno"/> | <input type="button" value="Regular"/> | <input type="button" value="A mejorar"/> |
| 6) Las respuestas a mis dudas fueron:                     | <input type="button" value="Excelente"/> | <input type="button" value="Bueno"/> | <input type="button" value="Regular"/> | <input type="button" value="A mejorar"/> |
| 7) La puntualidad del facilitador fue:                    | <input type="button" value="Excelente"/> | <input type="button" value="Bueno"/> | <input type="button" value="Regular"/> | <input type="button" value="A mejorar"/> |
| 8) El uso y manejo de dinámicas y material didáctico fue: | <input type="button" value="Excelente"/> | <input type="button" value="Bueno"/> | <input type="button" value="Regular"/> | <input type="button" value="A mejorar"/> |

En una escala del 1 al 10 ¿Qué calificación da al facilitador? \_\_\_\_\_

¿Por qué?

---

---

---

Comentarios

---

---

---



Nombre del participante: Azalea Fabiola Reyes Anguiano  
 Nombre de la empresa: El Aguila Cia de Seguros  
 Fecha: 24/Nov/10 Instructor: Isabel  
 Curso: Telemarketing básica y tiene de ventas

1) Como herramienta de apoyo para elevar mi desempeño laboral, el curso fue:

Excelente       Bueno       Regular       A mejorar

2) Para facilitar mi aprendizaje, el material y los ejercicios fueron:

Excelente       Bueno       Regular       A mejorar

3) La dinámica del curso es:

Excelente       Bueno       Regular       A mejorar

4) La calidad y cantidad de información es :

Excelente       Bueno       Regular       A mejorar

5) En cuanto al tema trabajado, el curso:

Excedió mis expectativas       Cumplió mis expectativas       No cumplió mis expectativas

En una escala del 1 al 10 ¿Qué calificación da al curso? 10

¿Por qué?

Muy interesante y funcional  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Nombre del participante: Azalea Fabiola Rojas AnguianoNombre de la empresa: El Águila Cra. de SegurosFecha: 24/11/20/10Instructor: Isabel

1) La claridad de la exposición fue:

 Excelente Bueno Regular A mejorar

2) La imagen (arreglo, actitud, etc.) fue:

 Excelente Bueno Regular A mejorar

3) El interés que mostró en mi aprendizaje fue:

 Excelente Bueno Regular A mejorar

4) El dominio y conocimiento del tema fue:

 Excelente Bueno Regular A mejorar

5) El trato que brindó fue:

 Excelente Bueno Regular A mejorar

6) Las respuestas a mis dudas fueron:

 Excelente Bueno Regular A mejorar

7) La puntualidad del instructor fue:

 Excelente Bueno Regular A mejorar

8) El uso y manejo de dinámicas y material didáctico fue:

 Excelente Bueno Regular A mejorarEn una escala del 1 al 10 ¿Qué calificación da al instructor? 10

¿Por qué?

Porque es muy buena en cuestión de la transmisión de información y conocimiento

Comentarios

Felicidades, excelente instructora.



Nombre del participante: Victoria Luc Vázquez Lavín  
 Nombre de la empresa: EL AGUA CIA DE SEEDS S.A DE CV  
 Fecha: 26 Mayo 10 Instructor: Lisbel González  
 Curso: \_\_\_\_\_

1) Como herramienta de apoyo para elevar mi desempeño laboral, el curso fue:

Excelente  Bueno  Regular  A mejorar

2) Para facilitar mi aprendizaje, el material y los ejercicios fueron:

Excelente  Bueno  Regular  A mejorar

3) La dinámica del curso es:

Excelente  Bueno  Regular  A mejorar

4) La calidad y cantidad de información es :

Excelente  Bueno  Regular  A mejorar

5) En cuanto al tema trabajado, el curso:

Excedió mis expectativas  Cumplió mis expectativas  No cumplió mis expectativas

En una escala del 1 al 10 ¿Qué calificación da al curso? 10

¿Por qué?

Me gusta mucho el curso  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



Nombre del participante: Vázquez Landín Victoria LIZ  
 Nombre de la empresa: EL AGUILA CIA DE SEGUROS SA DE CV  
 Fecha: 26-Nov-10 Instructor: LIZABEL GUEZ

1) La claridad de la exposición fue:

Excelente

Bueno

Regular

A mejorar

2) La imagen (arreglo, actitud, etc.) fue:

Excelente

Bueno

Regular

A mejorar

3) El interés que mostró en mi aprendizaje fue:

Excelente

Bueno

Regular

A mejorar

4) El dominio y conocimiento del tema fue:

Excelente

Bueno

Regular

A mejorar

5) El trato que brindó fue:

Excelente

Bueno

Regular

A mejorar

6) Las respuestas a mis dudas fueron:

Excelente

Bueno

Regular

A mejorar

7) La puntualidad del instructor fue:

Excelente

Bueno

Regular

A mejorar

8) El uso y manejo de dinámicas y material didáctico fue:

Excelente

Bueno

Regular

A mejorar

En una escala del 1 al 10 ¿Qué calificación da al instructor? 10

¿Por qué?

Me gustó su exposición y lo hizo muy interesante

Comentarios

Más horas de curso

Nombre del participante: Juan L. Jiménez LópezNombre de la empresa: El águila cisne SegurosFecha: 24/03/200Instructor: Isabel

Curso: \_\_\_\_\_

1) Como herramienta de apoyo para elevar mi desempeño laboral, el curso fue:

 Excelente Bueno Regular A mejorar

2) Para facilitar mi aprendizaje, el material y los ejercicios fueron:

 Excelente Bueno Regular A mejorar

3) La dinámica del curso es:

 Excelente Bueno Regular A mejorar

4) La calidad y cantidad de información es:

 Excelente Bueno Regular A mejorar

5) En cuanto al tema trabajado, el curso:

Excedió mis expectativas

Cumplió mis expectativas

No cumplió mis expectativas

En una escala del 1 al 10 ¿Qué calificación da al curso? 10

¿Por qué?

Muy bien bastante Dinámico

Nombre del participante: Alvaro J. Jimenez Lopez  
 Nombre de la empresa: El Agilita S.A. de C.V.  
 Fecha: 24/03/2010 · Instructor: Isabel

- |                                                           |                                               |                                |                                  |                                    |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| 1) La claridad de la exposición fue:                      | <input checked="" type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Bueno | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> A mejorar |
| 2) La imagen (arreglo, actitud, etc.) fue:                | <input checked="" type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Bueno | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> A mejorar |
| 3) El interés que mostró en mi aprendizaje fue:           | <input checked="" type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Bueno | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> A mejorar |
| 4) El dominio y conocimiento del tema fue:                | <input checked="" type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Bueno | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> A mejorar |
| 5) El trato que brindó fue:                               | <input checked="" type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Bueno | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> A mejorar |
| 6) Las respuestas a mis dudas fueron:                     | <input checked="" type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Bueno | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> A mejorar |
| 7) La puntualidad del instructor fue:                     | <input checked="" type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Bueno | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> A mejorar |
| 8) El uso y manejo de dinámicas y material didáctico fue: | <input checked="" type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Bueno | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> A mejorar |

En una escala del 1 al 10 ¿Qué calificación da al instructor? 10

¿Por qué? Muy bien, igual muy completo

Comentarios

---



---

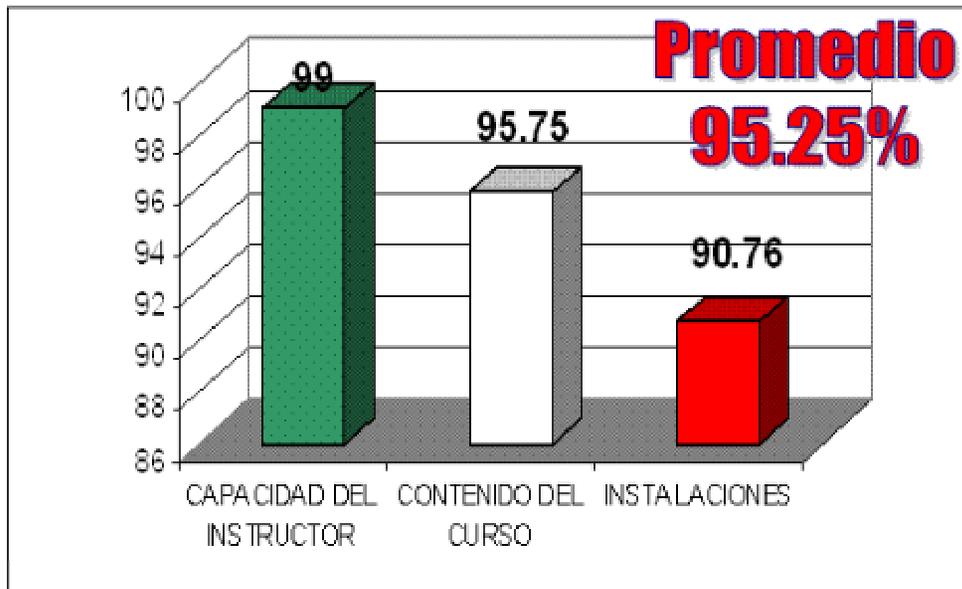


---

**Curso:**  
**"EXCELENCIA EN LA ATENCION TELEFONICA"**  
**22 Y 23 de Enero del 2008 Tijuana B.C**



**INSTRUCTOR:** LIC. ISABEL GONZALEZ  
 ZACSON TRAINING  
**ASISTENTES:** Área de CATMAS



**COMENTARIOS DEL GRUPO:** Todo bien para mi ver; muy completo y dinámico; la compañía es muy profesional.

**LO QUE MAS LE GUSTO DEL CURSO FUE:** Lo dinámico, entretenido y práctico; el ritmo que manejó el instructor (Así deberían traer a todos los instructores); fue muy práctico en todo momento.

**CURSOS QUE CONSIDERAN NECESITAN:**  
 Modulación de voz

## **Anexo 6. EJEMPLO DE GUÍA DE CURSO**

### **GUIA DE CURSO INMEX**

- Bienvenida
- Formación de parejas: “en refranes”
- Presentación “presenta a tu pareja” – Los participantes deben decir –
  - \*Nombre
  - \*Actividad laboral (repartidor/punto de venta)
  - \*Color favorito
  - \*Persona importante en su vida
  - \*Edad
  - \*Qué esperan del curso

Encuadre: Conciencia y redituable para la empresa y para ellos en términos de persona.

### **Módulo 1. Introducción**

- Objetivos – Se leerán, se explicarán y analizarán a partir de las necesidades de la empresa y por qué es importante para la empresa y *para ellos. Enfatizar la importancia del curso para ellos y también los empresa.*

### **Módulo 2. Actitud de servicio**

- Definición y plicación de servicio a clientes
  - Lluvia de ideas
  - Definición de SC por parte del facilitador
  - Reflexión a partir de cómo es el servicio que brindan
  - Role playing de una pareja voluntaria ejemplificando cómo tratan al cliente.
  - Retroalimentación del facilitador.
  - Tipología de clientes ( a partir de las tipo que reporten los participantes)
- Evolución del servicio al cliente
  - Exposición y explicación (enfocarlo al servicio en las tortillerías)
  - Porque son importantes los cambios
  - Ejemplos
- ¿Por qué el servicio a clientes es tan importante?
  - Lluvia de ideas
  - Explicación del facilitador
  - Reflexión en qué beneficia a ellos y a la empresa.
- ¿Qué evalúa el cliente en la calidad del servicio?
  - Lluvia de ideas

- Explicación
- Síntesis con ejemplos
- Elimina de tu vocabulario
  - Exposición y ejemplos. (escribir en pizarrón como se pronuncian ciertas palabras, vistas, oistes, etc.)
- Jamás
  - Ejercicio de “jamás diga o haga”
  - No hacer ni decir groserías enfrente de los clientes
  - Leer y ejemplos
- Voz – Cuento leído por el facilitador o participantes, donde se retroalimenta y ejemplifica el tono, volumen, dicción, dar ejemplos del manual, practicar el trabalenguas Chango chino; para tono se piden voluntarios, y se pide que cada uno diga una misma frase pero con alegría, otro con enojo, con tristeza, en pregunta y con admiración o sorpresa. Cabe mencionar la postura para la buena proyección de voz. Aquí puede mencionarse algo sobre lenguaje corporal, para posteriormente abordar actitud. Ejemplo: ¿Cuántos kilos quiere?

### **Módulo 3. Actitud de servicio**

- ¿Qué es la actitud?
  - Exposición del facilitador (en términos sencillos diferencia de aptitud y actitud)
  - La importancia de la actitud en el servicio
  - Explicación del por qué es importante la actitud en el trabajo
  - Importante tratar bien al cliente
  - Técnica: “Pobrecito gatito” Reflexionar que depende de la actitud que doy es la actitud que recibo de mi cliente.
- Aspectos que afectan nuestra actitud
  - Lluvia de ideas (que me gusta que no, que me causa estrés, que problemas personales tengo, como me llevo con mis compañeros de trabajo)
  - Ejemplos
- Recomendaciones para una mejor actitud
  - Retroalimentar en función de lo que los participantes pueden hacer por mejorar su malos momentos

### **Cierre (repaso)**

- “La liga del saber” se hacen preguntas para repasar.

## **Anexo 7. Ejemplo de la constitución de un temario**

### **CURSO – TALLER: PROSPECCIÓN**

**Duración:** 8 horas

**Descripción:** en este taller se retoman herramientas para llevar a cabo una eficiente búsqueda de prospectos, aumentar nuestras bases y tener en ellas a los prospectos adecuados.

**Objetivo:** Establecer adecuadamente los elementos necesarios para identificar, captar y visitar prospectos vía telefónica.

**Dirigido a:** Toda persona que realice prospección y/o ventas por teléfono de productos o servicios.

**Contenido:**

#### **Módulo 1. Fuentes de prospección**

- Características de un prospecto
- Búsqueda de prospectos
- Referidos
- Directorios
- Base de datos

#### **Módulo 2. Prospección**

- ¿Qué es prospectar?
- Prospección cara a cara
- Una herramienta para prospección

#### **Módulo 3. Elementos básicos de la prospección**

- Sondeo
- Llegue al tomador de decisiones
- Seguimiento constante
- Manejo de tiempo y contactos
- Revisión o desarrollo del guión

**Nota:** El curso incluye material para los participantes. Al finalizar, se otorga un diploma con valor curricular y registro ante la S.T.P.S.

**Anexo 8. Formato de monitoreo previo: Monitoreo de ventas**

Fecha: \_\_\_\_\_ Empresa: \_\_\_\_\_ Nombre del RTV: \_\_\_\_\_

Inicio de llamada		Sí	No	Observaciones	Venta		Sí	No	Observaciones
1.	Su etiqueta telefónica es completa				21.	Detectó motivaciones de compra en el prospecto			
2.	Su dicción es buena				22.	Toma nota de datos relevantes			
3.	Suena cálido (a)				23.	Mostró empatía con frases adecuadas			
4.	Utiliza buen volumen				24.	Parafraseó cuando fue necesario			
5.	Su tono es adecuado				25.	Se interesó por la opinión del prospecto sobre lo expuesto hasta ese momento de la llamada			
6.	La velocidad es adecuada a este prospecto				26.	Resolvió adecuadamente las dudas del cliente			
7.	Maneja con naturalidad el guión				27.	Identificó las resistencias del prospecto			
8.	Tiene escucha activa y actitud de servicio				28.	Identificó adecuadamente las objeciones y las aclaró			
9.	Deja hablar con libertad al cliente				29.	Utilizó técnicas adecuadas para desvanecer objeciones			
<b>Venta</b>					30.	Desvaneció las objeciones			
10.	Se tuvo un precontacto previo con el prospecto				31.	Ofreció cerrar el trato			
11.	Se verificó si era un buen prospecto				32.	Tenía un argumento de reserva			
12.	Su actitud en la presentación reflejo seguridad				33.	Utilizó técnicas de cierre			
13.	Fue claro y preciso al exponer el asunto de la llamada				34.	Cerró la venta			
14.	Logró captar la curiosidad del prospecto				35.	Se ofreció a resolver alguna duda extra			
15.	Logró mantener la atención del prospecto				36.	Enumeró los pasos a seguir al término de la llamada			
16.	Personalizó la llamada				37.	Agradeció la llamada del cliente			
17.	Se cercioró de que el prospecto seguía la conversación				38.	Extendió la relación con el prospecto			
18.	Hizo preguntas útiles para conocer las necesidades del prospecto				39.	Siempre mostró su honestidad			
19.	Supo responder a las necesidades con características y beneficios del producto adecuadamente				40.	Espero a que terminará la llamada el cliente para cortar la comunicación			
20.	Destacó las ventajas menos conocidas del producto								

**Anexo 9. Ejemplo de carta descriptiva****Taller:** Comunicación y escucha activa**Duración:** 4 horas**Objetivo:** Al terminar el taller, los participantes obtendrán los elementos necesarios para escuchar activamente a sus clientes y en general a todas las personas.

Horario	Tema	Objetivo	Desarrollo	Material	Tiempo de duración
3:30 – 3:35	<b>Bienvenida</b>		* Bienvenida con música alegre y presentación de la empresa	Música alegre	5´
3:35 – 4:00	<b>Presentación</b> “Nombre cualidad y expectativas”	* Que los participantes se reconozcan en un ambiente divertido  * Conocer las expectativas a cubrir	* Técnica: “Iniciales de cualidades” Se forma a todo el grupo en un gran círculo y se les pide que se presenten diciendo su nombre y una cualidad que inicie con la misma inicial de su nombre. Iniciará quien facilite el proceso, ejemplo: “Hola soy Dora y soy Dulce. Estoy aquí por que...” el siguiente participante se presentará de la misma manera y dirá el nombre y cualidad de los tres anteriores participantes, no será necesario que digas las expectativas. Quien facilite el proceso ira anotando en una hoja de rotafolio las expectativas de los participantes.	* Hoja de Rotafolio y plumones	25´

Horario	Tema	Objetivo	Desarrollo	Material	Tiempo de duración
4:00 - 4:05	<b>Encuadre</b> se hará con base en el objetivo del taller	* Dar a conocer el objetivo y contenido del taller para empatarlo con las expectativas de la actividad anterior.	* Con la presentación se dará a conocer el objetivo y los temas a tratar en el taller.	Presentación	5´
4:05 - 4:15	<b>Acuerdos</b>	* Establecer acuerdos que faciliten el desarrollo del taller	* Se les pide a los participantes que tomen un plumón y que cada uno anote al menos un acuerdo para el taller en la hoja de rotafolio que se dispondrá para ello. Se hará énfasis en que se respetarán todos a lo largo del taller.	Hojas de rotafolio y plumones	10´

Horario	Tema	Objetivo	Desarrollo	Material	Tiempo de duración
4:15 - 4:30	<b>Comunicación verbal, elemento indispensable en la escucha activa.</b>	* Dar a conocer el concepto de Comunicación	* A través de una lluvia de ideas se armará una definición grupal de comunicación. Después se comparará con la del manual	* Plumones y pizarrón blanco y manual	15´
04:30 - 05:00	* ¿Qué es la comunicación? * Tipos y formas	* Conocer los tipos de comunicación	* Se explican los tipos y formas de comunicación  * <b>La fila de cumpleaños.</b> Por el número de participantes se hará en dos filas o bien en una sola. Se le pide al grupo que hagan dos filas una de espaldas a la otra. Se indica que a partir de ese momento no podrán hablar, ni hacer preguntas, entre ellos ni con quien facilita el taller. En ese momento se hará una línea recta con masking tape y que abarque desde el primero hasta el último participante. Se les dirá lo siguiente: "Imaginen que ustedes están parados en una viga que tiene 20 centímetros de ancho y en la que apenas caben sus pies. Esta viga está en el último piso del edificio más alto que conozcan" La consigna es que SIN HABLAR se acomodarán por fecha de cumpleaños quedando en un extremo de la viga quien nació en los primeros días de enero y en el otro extremo quien nació en los últimos días de diciembre. Se les recuerda que no podrán pisar fuera de la viga en la que están parados, de lo contrario caerán al vacío y dejarán de participar en la dinámica  Al terminar se reflexiona como los seres humanos creamos códigos comunes para buscar alternativas de comunicación, en este caso visual.	* Masking tape	30´

05:00 05:10	<b>Descanso</b>	Descanso			10 ´
05:10 – 05:25	<b>Diferencia entre oír y escuchar</b>	<p>* Que quienes participen conozcan la diferencia entre oír y escuchar</p> <p>* Que el participante sea sensible ante la mecanización de su discurso</p>	<p>MECHE.... se escribirá la palabra MECHE o se llevará en la presentación, y se le pedirá al grupo que repita letra por letra desde la M hasta la última E. Después se les pide que lo lean completo, "MECHE", al término que lo digan a coro por lo menos tres veces en coro. Inmediatamente después se les pregunta ¿Qué toman las vacas? Ellos responderán de manera automática "leche"... Quien facilita el proceso pregunta al menos tres veces más "¿Qué toman las vacas?" y la respuesta será similar, hasta que alguno de ellos o quien facilita el proceso dice ¿realmente la vacas toman leche? Después de que el grupo cae en cuenta de que las vacas toman agua y no leche, Se lleva al grupo a la reflexión de la diferencia de oír o escuchar...</p> <p>-Quien facilita el proceso explica la diferencia entre oír y escuchar de acuerdo al manual</p>	<p>* Ninguno</p> <p>* La palabra se escribe en el pizarrón o llevarla en la presentación</p>	15 ´

Horario	Tema	Objetivo	Desarrollo	Material	Tiempo de duración
05:25 – 05:35	<b>Niveles de nuestra escucha</b>	* Que los participantes conozcan los tres niveles de la escucha activa. A través de ellos los participantes trabajarán en ejemplos de cada uno de ellos	* Lluvia de ideas. Se hará y expondrá la diferencia entre los tres niveles de energía para escuchar	* Manual y presentación	10´
05:35 – 06:05		* Que los participantes se den cuenta de cómo se involucran los diferentes niveles de escucha en la comunicación con el cliente.	* <b>“Comunicación en doble sentido”</b> El ejercicio se hará en dos etapas en una o dos partes cada etapa, dependiendo del tiempo. Se pide al grupo que se formen parejas y luego ellos se asignarán una letra A o B. Así en parejas se les pide que se sienten espalda con espalda y A quedará viendo a la pantalla o pintarrón y B hacia el lado contrario. Desde ese momento ningún voluntario A o B podrá voltear hacia atrás ni a los lados, sólo deberá atender las instrucciones que escucha para hacer el dibujo que le dicte su compañer@. La segunda parte del ejercicio, cambian de roles A y B; consiste en que sin cambiar el sentido a las sillas, la posición de las parejas y al que están observando, se pondrá B ¿?? frente a su compañer@ y harán el dibujo de manera en que B no pueda ver el dibujo que realiza A.	* Figura 1 que deberá hacerse en la primera etapa donde A dictará el dibujo  * Figura 2 (casi imposible) que deberá hacerse en la segunda etapa, donde ahora A que antes era B dictará el dibujo	30´

06:05 – 06:20	<b>Cómo escuchar activamente</b>	<p>* Que conozcan algunas recomendaciones concretas y con sentido para comenzar a habilitar la escucha activa</p>	<p>* Se enumeran con ayuda de la presentación y manual</p> <p><b>* La historia</b> El instructor lee una historia, máximo tres veces. En triadas se les pide a los participantes que contesten las preguntas que se les entregarán. Al terminar, se contestarán las preguntas con la clave de respuestas del instructor.</p> <p>Reflexión: Se llevará a una reflexión de cómo los juicios de valor y los prejuicios con determinantes para armar historias y de lo cuidadosos que debemos de ser al momento de escuchar al cliente</p>	<p>* Presentación y manual</p> <p>* La historia que el instructor leerá a los participantes</p> <p>* Conceptos sobre la historia (hoja de preguntas para los participantes)</p> <p>* Clave de respuestas para el instructor.</p>	15´
---------------	----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

06:20 – 06:35	<b>Tema 6. Ayuda adicional para escuchar activamente</b>	* Que los participantes tengan referencias para evaluar su habilidad de escucha	* Se enumeran con ayuda de la presentación	* Presentación	15 ''
06:35 – 07:10	<b>Tema 7. La escucha activa... una actitud indispensable en el servicio a clientes</b>	* Resaltar la importancia de la escucha activa en el servicio que se brinda al cliente	* Se enumeran con ayuda de la presentación	* Presentación	10 ''
07:10 – 07:30	<b>Cierre de curso**</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones</li> <li>• Entrega de diplomas</li> </ul>	* Que los participantes hagan un recuento de lo aprendido durante la sesión de manera general.	* Preguntar a los participantes ¿Qué aprendí hoy?	* Nada  * Evaluaciones del taller  * Diplomas	20 ''