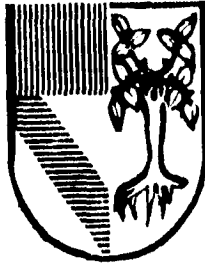


308923

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



ANALISIS DEL PROCESO DE CAPACITACION DE
INSTRUCTORES DE INFORMATICA EN UNA FRANQUICIA
NORTEAMERICANA

INFORME ACADEMICO DE
ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PRESENTA:
ALMA SILVIA NEGRETE NUÑEZ
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA

DIRECTOR DEL INFORME:
LIC. GEORGINA QUINTANILLA CERDA

MEXICO, D. F.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**" Eras un ser igual a muchos otros en el mundo, pero yo te hice mi amigo y
ahora eres único en el universo "**

Saint Exupery

En gratitud a:

mis padres
Antonio y Adelina
por su apoyo y aliento

mis abuelos
Elena y Cecilio
por su fe y paciencia

mis hermanas
Blanca y Tony
por ser compañeras
en los momentos difíciles

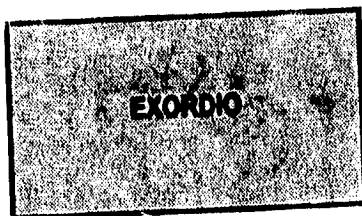
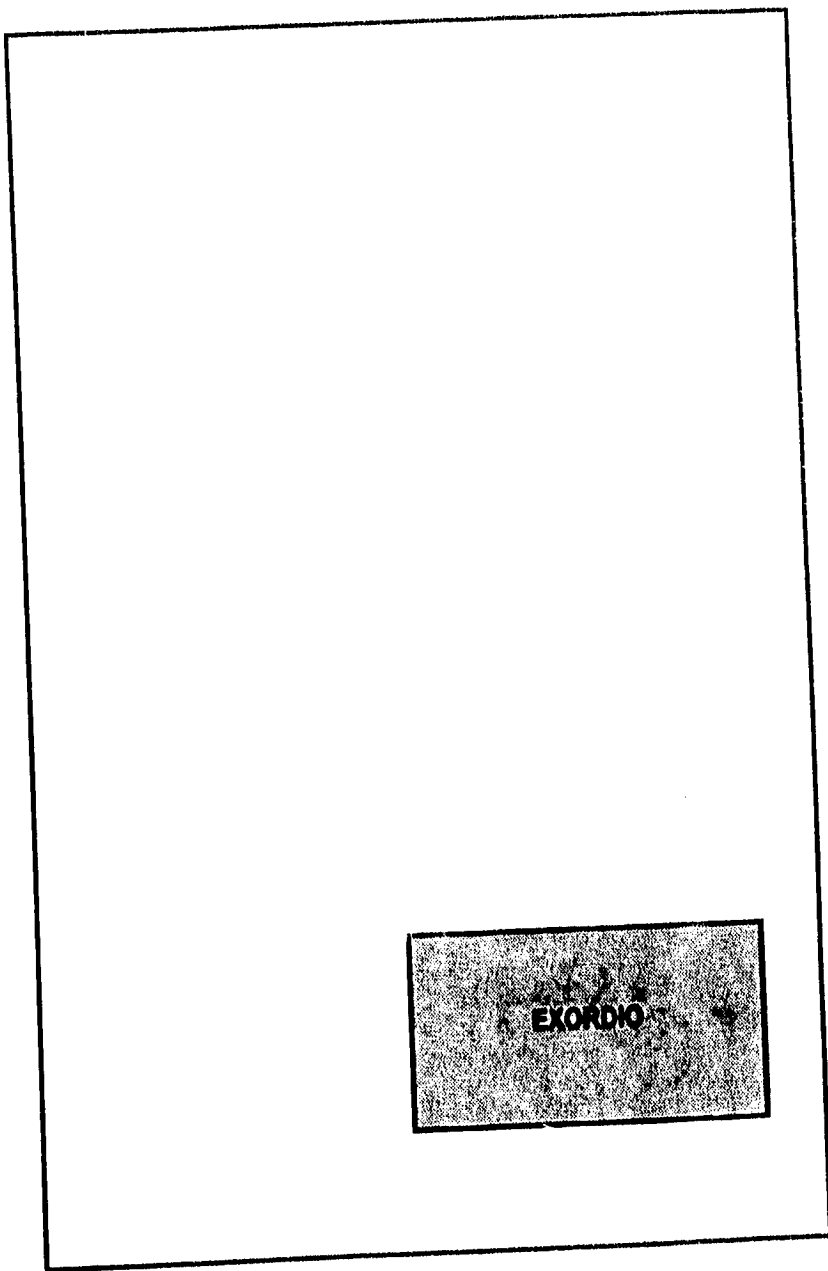
mi esposo
Carlos
por su apoyo, amor y comprensión

Mi agradecimiento por su apoyo
y oportunidades brindadas
a Raúl Ríos

INDICE

EXORDIO	1
I DESCRIPCIÓN GENERAL	3
I.1.1 TIPO DE INSTITUCIÓN	3
I.1.2 GIRO DE LA EMPRESA	3
I.1.3 MISIÓN INSTITUCIONAL	6
I.1.3.1 OBJETIVOS	6
I.1.4 FILOSOFÍA DE CAPACITACIÓN:	7
I.1.5 ORGANIGRAMA	9
I.1.5.1 ÁREAS Y ACTIVIDADES	9
I.2 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	12
I.2.1 FUNCIONES Y ACTIVIDADES DESARROLLADAS	12
I.2.2 LOGROS Y POSIBILIDADES DE LA ACTIVIDAD DESEMPEÑADA	23
I.3 ACTIVIDAD PEDAGÓGICA	30
I.3.1 DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	30
I.3.2 PROPUESTA PEDAGÓGICA	32
II VALORACIÓN CRÍTICA DE LA ACTIVIDAD DESEMPEÑADA	39
II.1 FUNDAMENTACIÓN CRÍTICA	39
II.2 PROPUESTAS	48
II.2.1 ÁREAS DE OPORTUNIDAD	49
II.2.3 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA	51

BIBLIOGRAFIA



EKORDIO

EXORDIO

El acelerado avance de la tecnología nos ha llevado a buscar nuevas y mejores alternativas en los sistemas educativos, de manera que los educandos puedan adquirir las herramientas necesarias para el desarrollo de sus potencialidades en el entorno que nos rodea, llámese trabajo, familia o comunidad.

En este sentido la educación no sólo se queda en la teoría si no que ahora más que nunca se apoya en la práctica y en el uso de la tecnología. Hoy en día, en las oficinas no se oye más que hablar de computadoras, de discos, de archivos perdidos o recuperados, de volúmenes de información, de correos electrónicos, de redes, de Internet, de "compuserve" en fin de una serie interminable de conceptos que forman parte del mundo laboral en el que nos desarrollamos tanto técnicos como profesionistas de diverso nivel, convirtiéndose casi en nuestro segundo lenguaje.

La mayoría de las empresas en su carrera hacia el logro de mayores índices de productividad y reconocimientos por la calidad de sus productos o servicios han enfocado sus esfuerzos en la renovación de sus infraestructuras de operación y por añadidura en la capacitación de sus recursos humanos.

El recurso humano como elemento valioso de toda organización ha tenido que adaptar sus métodos de trabajo a la revolución del mundo informático, en todas las áreas, en todos los niveles y en todas las actividades del trabajo mismo.

En respuesta a esta necesidad surgen las escuelas de entrenamiento en el uso de computadoras y paquetes de software, cuyo objetivo compartido es el desarrollo de la productividad en las empresas.

La empresa en la que he tenido la oportunidad de desempeñar mi actividad pedagógica profesional ha dado respuesta a más de un millón de usuarios en casi tres años de operación en México; ha sido un reto para todos los que hemos colaborado implementar un sistema de entrenamiento de origen distinto al nuestro, tomando lo mejor y desarrollando nuevas estrategias para cumplir con nuestra misión.

El tipo de entrenamiento que hemos ofrecido ha estado enfocado a tareas específicas de acuerdo a las necesidades que nos han planteado nuestros clientes, la labor pedagógica ha sido significativa ya que hemos intervenido directamente en la labor educativa de las empresas ofreciendo cursos, instructores, temarios, manuales didácticos e instalaciones de alta calidad.

El pedagogo queda inmerso entonces en la responsabilidad de capacitar en y para el avance tecnológico, convirtiendo su labor en un proceso inacabable y de respuesta social al entorno.

DESCRIPCIÓN GENERAL

I DESCRIPCIÓN GENERAL

I.1.1 TIPO DE INSTITUCIÓN

Nuestra empresa es una franquicia norteamericana con trece años de experiencia en el mercado y cincuenta y tres centros de entrenamiento en varios países, que ofrece servicios de capacitación en informática a todo tipo de empresas; públicas y privadas incluyendo individuos que por su propia cuenta requieran el servicio.

I.1.2 GIRO DE LA EMPRESA

Es una empresa de servicios dedicada exclusivamente al entrenamiento en el uso de computadoras y de los principales paquetes de software en plataforma PC y Macintosh.

Ofrece servicios de entrenamiento en sus propias instalaciones y en las del cliente, si así lo solicita. Ofrece soporte técnico telefónico para apoyar al participante postcurso. Garantiza el uso de una computadora para cada cliente y un registro computarizado de los participantes que asisten a nuestros cursos en apoyo a la administración de los programas de capacitación de las empresas, llevando un control por persona, por fecha, por número de cursos, por asistencia y por resultado de evaluaciones.

Adicionalmente ofrece un plan de entrenamiento llamado Club. Este programa otorga el máximo beneficio por la mínima inversión, permitiendo a los individuos adquirir una membresía con la que el cliente puede inscribirse a todos los cursos

de calendario que desee dentro de su tipo de Club. La membresía tiene una vigencia de seis meses y un año siendo personal e intransferible.

Actualmente se cuenta con seis tipos de Club, cubriendo las diferentes áreas de interés de los clientes.

La empresa es reconocida como centro autorizado de entrenamiento de las siguientes compañías de software:

Adobe, Aldus, Apple, Borland, Claris, Lotus Development Corporation, Microsoft, Novell, Computer Associates, Dataease, Enable, Frame Technologies, Informix, Letraset, Macromind, Micrografx, MicroPro, MicroRIM, NeXT, Wordstar Internacional entre otras.

En México es centro autorizado de: Apple, Aldus, Lotus, Corel y Novell.

Nuestra empresa cuenta con equipo e instalaciones adecuadas para dar entrenamiento a nuestros clientes fuera de su centro de trabajo.

RECURSOS MATERIALES

Instalaciones para entrenamiento:

Se cuenta actualmente con seis aulas con distintas capacidades que van desde cinco hasta veinte personas y un laboratorio de redes. En total pueden atenderse simultáneamente a 80 personas. Contamos con dos áreas de descanso con servicios de cafetería y teléfono público.

Equipo:

Se cuenta con computadoras tipo PC con procesador 486 con 8Mb de Ram y disco duro de 340Mb, dispositivos de diskette de 3 1/2 y 5 1/4, monitores tipo super VGA y mouse para escritorio y portátiles.

Computadoras tipo Macintosh Quadra 605 4/80 con monitor a color MAC RGB, disco duro de 80Mb, 4 Mb en RAM y mouse, así como Macintosh Color Classic 4/80.

Equipo audiovisual:

- Equipo de proyección Datashow compatible con PC y Macintosh a color.
- Pantallas de proyección una por aula.
- Pizarrones blancos de tinta fugaz uno por aula.

Materiales didácticos:

- Manuales didácticos por curso y por nivel de aprendizaje
- Diskettes de ejercicios y acetatos para apoyar la instrucción
- Formatos de evaluación para la detección de necesidades de capacitación en informática en las empresas, plantillas de calificación y concentrados de evaluación.
- Formatos de evaluación para instructores.

I.1.3 MISIÓN INSTITUCIONAL

El desarrollo de la tecnología ha llevado a las empresas e instituciones a elevar su productividad mediante el uso de herramientas auxiliares como las computadoras que permiten hacer cualquier tipo de trabajo de forma rápida y eficaz. En función de esta necesidad nuestra empresa tiene como misión satisfacer las necesidades de entrenamiento en informática de las empresas a través de un método acelerado y práctico, para optimizar el uso de sus recursos de cómputo e incrementar su productividad ¹

I.1.3.1 OBJETIVOS

1. Buscar el desarrollo del personal interno con la Empresa.
2. Proporcionar el mejor entrenamiento posible en informática para la optimización de recursos e incremento de la productividad de las empresas.
3. Crear un clima de aprendizaje adecuado para el adulto.
4. Convertir cada evento de capacitación en una experiencia productiva, eficaz y aplicable en el trabajo.
5. Elevar la calidad de los cursos que ofrece mediante la constante evaluación del desempeño de sus instructores.
6. Garantizar la satisfacción total de los clientes a través de una atención personalizada.

¹ gr. NEW HORIZONS, Computer Learning Center., *New Horizons - México*, p.5

7. Adecuar los temas de nuestros cursos a las necesidades del cliente Satisfacer en su totalidad las demandas del cliente que contacta, ofreciendo alternativas y evitando cancelaciones.

I.1.4 FILOSOFÍA DE CAPACITACIÓN:

Frecuentemente los participantes adultos se sienten inseguros y dudan de su capacidad para poder aprender la nueva tecnología. En función de esto, la empresa reconoce las necesidades especiales de los clientes que asisten a los cursos buscando cumplir con sus expectativas en cuatro aspectos esenciales:²

Relevancia los adultos trabajan con un enfoque orientado a alcanzar metas que estén relacionadas con las tareas que realizan cotidianamente. Por tanto, los cursos manejan ejemplos y ejercicios que satisfagan sus necesidades y que puedan ser aplicados de inmediato en su trabajo.

Seguridad el entrenamiento que se ofrece al cliente se conduce en un entorno cálido y amistoso que puede percibir desde el momento que tiene un primer contacto con nuestra

² **cf.** NEW HORIZONS, Computer Learning Center., *Manual del Instructor.*, p.37

empresa. Los instructores por su parte tienen cuidado en atender cualquier requerimiento especial que un participante pudiera llegar a tener durante el curso

Pertenencia

nuestros participantes son tratados como colegas profesionales que son miembros valiosos en un grupo de aprendizaje, por lo que los instructores asignados estimulan la participación en la resolución de problemas y en la aclaración de dudas compartiendo información que pueda resultar valiosa para ellos.

Autonomía

el aprendizaje es una responsabilidad compartida entre el instructor y el participante. Al preguntarle sus expectativas lo involucramos en un proceso que le va a permitir ser autónomo en la utilización de su equipo y paquete de software; es decir que pueda hacer solo lo que se cubrió en el temario del curso repasando cada uno de los temas objeto del aprendizaje.

I.1.5 ORGANIGRAMA

I.1.5.1 ÁREAS Y ACTIVIDADES ⁽¹⁾

Presidente de la Empresa: sus actividades están enfocadas a la planeación estratégica del negocio, en lo que se refiere al crecimiento, penetración en el mercado, infraestructura y expansión a otras ciudades del interior.

Dirección y Gerencia de ventas: lograr los objetivos de ventas de la empresa que se fijan por periodos de seis meses. Establecer estrategias de mercadotecnia. Mantener llenas las aulas. Promover los diferentes servicios. Contratar y formar a nuevos ejecutivos de ventas.

Gerente y Ejecutivo de Cuenta: promover los servicios de la empresa buscando nuevos clientes y asesorando a los clientes ya contactados para satisfacer sus necesidades de capacitación en informática.

Contaduría y Control de Personal: contabilidad general, finanzas, planeación, facturación, cobranza, mensajería, nóminas, proveedores, instalaciones: mantenimiento y reparación, inventarios, equipo, abastecimiento de material didáctico y compras.

⁽¹⁾. Consultar con el anexo número 1 la estructura organizacional

Mantenimiento y Apoyo On site ^(*) : cobranza, mensajería, limpieza, instalación y desinstalación de equipo, transportación de equipo, instalación y control de cableado y multicontactos, apoyos logísticos en general.

Gerencia de Operaciones: operar el área de instrucción para satisfacer la demanda de nuestros clientes. Asegurar que se cuente de forma oportuna con los recursos suficientes para impartir un curso (equipo, cableado y software instalado), dar servicio de mantenimiento al equipo, planear agendas de los instructores, instalar software, prevenir y reparar fallas en el equipo. Promover y dar soporte a franquicias en el interior de la república.

Gerente de Capacitación: asegurar que se cuente con instructores suficientes y preparados para satisfacer la demanda, asegurar la más alta calidad en capacitación, reclutar y contratar nuevos instructores, asesoría y apoyo a instructores activos, relación con ATC (Authorized Training Center) son los centros que dan reconocimiento a las empresas del ramo como centros autorizados de entrenamiento en determinados paquetes de software, control del material didáctico para instructores. Elaboración del plan de carrera y desarrollo del personal a su cargo.

(*) **On site** término que se utiliza en la compañía para hacer referencia a la utilización de las instalaciones del cliente para dar entrenamiento.

Supervisor de Capacitación: los supervisores de capacitación son la gerencia de primera línea de los instructores. Sus responsabilidades incluyen asistir en el proceso de contratación de nuevos instructores, en las evaluaciones y promociones. Tienen así mismo responsabilidades en el desarrollo de nuevos cursos y en la orientación y solución de problemas de los instructores a su cargo.

Instructores: dar la más alta calidad en entrenamiento, preparar con profesionalismo todos y cada uno de los cursos que imparten. Mantenerse actualizados en el software que manejan, atender soportes técnicos, colaborar en la corrección, elaboración y traducción de manuales, asistir a eventos especiales.

Subgerente de Sistemas: coordinación de programas de redes, administración y mantenimiento de la red interna y redes de aulas, actualización en redes.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

I.2 DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Antes de iniciar con la descripción de actividades del puesto desempeñado, es importante ubicarlo dentro del sistema organizacional de la empresa.

El puesto de supervisor de capacitación es el nivel más alto en la jerarquía de instructores de la que más adelante se hará referencia con detalle, depende directamente de la gerencia de capacitación y pertenece a una de las áreas de mayor importancia y que da soporte a la empresa.

I.2.1 FUNCIONES Y ACTIVIDADES DESARROLLADAS

De acuerdo a los lineamientos establecidos por la empresa las actividades desempeñadas se enfocan directamente al área de instructores desarrollando los siguientes objetivos específicos:

1. Asegurar una excelente capacitación de la plantilla de instructores
2. Coordinar el área de pedagogía
3. Impartir cursos
4. Relación con casas de software

Alcanzar los estándares de calidad que actualmente demanda el cliente, implica un esfuerzo adicional por parte de las empresas que prestamos algún tipo de servicio. Para satisfacer las expectativas que plantean nuestros clientes en nuestra empresa seguimos un cuidadoso proceso de selección, inducción y

entrenamiento del personal para lograr su rápida incorporación y desarrollo en sus puestos de trabajo.

Dentro de este contexto a continuación se describirán las responsabilidades y actividades desempeñadas en el puesto: **supervisor de capacitación** que constituye la gerencia de primera línea de los instructores. En un apartado posterior se detallarán los niveles de instructor que manejamos en la organización, dentro del cual aparece el puesto antes mencionado.

La primera actividad realizada fue reclutar posibles candidatos a instructor de informática, básicamente en la empresa utilizamos dos canales para contactarlos:

1. Anuncios en los principales periódicos de circulación
2. Anuncios en las bolsas de trabajo de las universidades

El acelerado crecimiento de la empresa ha permitido hacer del reclutamiento y selección una actividad constante y dinámica en el área de capacitación ya que en períodos aproximados de tres meses se cubren de tres a cuatro vacantes promedio.

El primer paso que sigue todo aspirante es hacernos llegar su currículum ya sea de forma personal, vía fax o correo, en ningún momento se entrevista al candidato antes de revisar sus datos generales, académicos y profesionales.

En la revisión de sus datos se consideran entre otros tres requisitos básicos para seleccionarlo como candidato:

1. Que el aspirante haya concluido una carrera profesional o técnica relacionada con el área de sistemas o informática.
2. Que haya tenido experiencia docente mínima de un año
3. No mayor de 35 años de edad.

Posteriormente se les hace una invitación para asistir a nuestro seminario de selección de candidatos. Dicho seminario consiste en tres fases:

En una primera fase mediante una proyección en pantalla se presenta a la empresa ¿ que és?, ¿qué hace?, y ¿qué esperamos de los candidatos a ocupar el puesto de instructor?. Posteriormente a través de un video de las instalaciones corporativas en California, damos a los asistentes un panorama general del quehacer de la empresa.

Después del receso pedimos a los asistentes llenar un formato de solicitud formal de empleo y se les entrevista para profundizar en sus intereses y expectativas en torno al puesto que desean ocupar. El motivo por el cual se les pide asistir a esta primera fase es el de darles información acerca de nuestra empresa y que de ésta manera puedan valorar si desean continuar con el proceso de selección.

Lo citado anteriormente ha sido una experiencia significativa en el área, ya que el candidato no se enfrenta a lo desconocido en el seguimiento del proceso de selección, si no que con pleno conocimiento de lo que nosotros estamos esperando de él y de lo que él puede esperar de su desarrollo profesional en la empresa , toma la decisión de continuar o retirarse del proceso.

En el lapso intermedio que se da entre la primera y segunda fase, se seleccionan a aquellos candidatos que durante la entrevista hayan confirmado los requisitos indispensables, a éstos se les hace una nueva invitación a nuestra segunda fase vía telefónica y se les pide que lleven preparado un tema para exponer; el tema es libre y no debe sobrepasar los diez minutos en su presentación, puede apoyarse en cualquier tipo de material de apoyo y se les indica el tipo de equipo que nosotros tendremos disponible en las instalaciones.

En una **segunda fase** enfrentamos a los candidatos a una situación improvisada de instrucción donde por espacio de diez minutos explicarán a los demás asistentes el tema asignado por sorteo. Los temas son seleccionados previamente por la gerencia o bien por el mismo supervisor y tratan sobre asuntos de cultura o conocimiento general. Cabe mencionar que todos los asistentes llevaban preparado un tema para exponer.

El objetivo de esta parte de la sesión es apreciar las habilidades potenciales de los candidatos para conducir el proceso de enseñanza - aprendizaje en un grupo y poder detectar su capacidad creativa, rapidez en la improvisación y respuesta a los problemas.

Durante las exposiciones se evalúan también algunos aspectos básicos como: presentación personal, actitudes de servicio, lenguaje etc. que sean similares a la cultura organizacional de la empresa y que nos den elementos para seleccionar a los candidatos para la tercera y última fase.

A la **tercera fase** solo asisten los candidatos que ya han sido seleccionados, pero que deseamos ver en acción por períodos de exposición más largos, en esta fase los candidatos ya traen preparado el tema y tienen veinte minutos para exponer, aquí evaluamos aspectos tales como manejo del tiempo, del grupo, de las situaciones difíciles, preguntas y respuestas etc.

La segunda actividad consistió en dar inducción a los candidatos que han sido contratados, en su primer día de trabajo es presentado al resto del personal con la finalidad de poder ubicar a las personas en sus áreas de trabajo resaltando a aquellas con la que guardará relación constante; se le entrega el manual del instructor que contiene las políticas y lineamientos específicos que habrá de considerar durante su estancia en la empresa como instructor, la guía para interpretar los instrumentos de apoyo a su labor y los requisitos mínimos de presentación de una sesión.⁽⁷⁾

En el transcurso de la semana se le da el plan de trabajo diseñado por la gerencia que desempeñará en un período de tres meses antes de su primera evaluación de desempeño, así como una agenda donde se le indicará cómo organizar su tiempo de trabajo; días que habrá de utilizar para estudiar o repasar sus cursos y aquellos en los que dará entrenamiento.

Para que un recién ingresado pueda impartir su primer curso, es necesario entregarle con anticipación el manual del curso acorde al tipo de software y al nivel de aprendizaje que corresponde y asignarle un período de estudio que

⁽⁷⁾ Consultar con el anexo número 3 estándar de inicio de curso.

dependerá del conocimiento que tenga del paquete. El estudio de su sesión debe hacerlo por su cuenta aunque en ocasiones se le permite asistir al curso de otro instructor experimentado; bajo su responsabilidad queda buscar la orientación de otros instructores o del mismo supervisor.

Durante este primer período, que no debe exceder las dos semanas se convierte en instructor y como tal debe hacer a la supervisión a mi cargo presentaciones simuladas del curso próximo a impartir para poder evaluar su desempeño como instructor y el nivel de conocimiento técnico de los temas a impartir.

Estas presentaciones tienen como objetivo hacer consciente al candidato de su nivel de preparación antes de iniciarse y detectar puntos de mejora en cuestiones didácticas.

Una vez concluido este período debe convertirse en instructor certificado comenzando a impartir cursos de acuerdo al nivel de conocimientos que ha adquirido en un período no máximo de dos semanas. Formalmente el candidato debería seguir el programa de certificación de instructores que a continuación se describe, pero que por cuestiones de demanda excesiva de cursos por parte de nuestros clientes no siguen con detalle.

El programa de certificación de Instructores asegura que los candidatos a instructor reciban el entrenamiento adecuado y sean aprobados en técnicas de presentación y de enseñanza antes de dar un curso. El programa consta de tres módulos:

Módulo 1 Fundamentos de presentación y enseñanza.

Este módulo indica los estándares de nuestra empresa con respecto a la presentación de una sesión de entrenamiento. Se revisa la filosofía y se invita al candidato a instructor a seguir los pasos para prepararse. Se cubren todos los aspectos de técnicas de presentación, preparación del pizarrón, apariencia personal, lo que se debe hacer o evitar y el manejo de clientes o situaciones difíciles.

Módulo 2 Políticas y procedimientos.

Este módulo repasa la historia de nuestra empresa, el manual de normas de conducta, las políticas de la empresa incluyendo tiempo libre, revisiones, y evaluaciones del instructor, preparación de cuentas de gastos, etc. Se revisan así mismo, los procedimientos a seguir en cursos en nuestras instalaciones y en las instalaciones del cliente, la agenda de trabajo del instructor y sus responsabilidades.

Módulo 3 Certificación.

El candidato a instructor debe presentar un examen final por escrito que cubre todos los módulos y debe hacer una presentación de una hora sobre algún tema previamente asignado. Para aprobar el examen escrito, se requiere de una

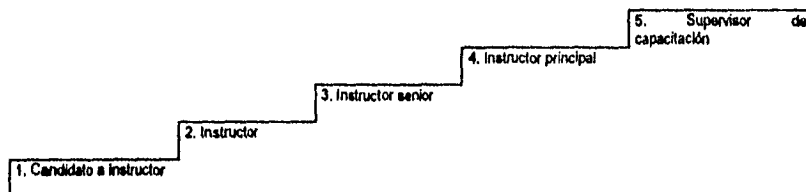
calificación del 85% o superior. Los candidatos deben pasar tanto el examen escrito como la presentación para obtener la certificación ³.

Es importante aclarar que todo instructor debe pasar por una recertificación anual en la que debe aprobar una serie de exámenes de acuerdo a su nivel.

El programa de certificación de instructores anteriormente descrito se ha llevado a cabo de acuerdo a la descripción que se ha hecho con antelación sobre la responsabilidad de dar inducción a los nuevos empleados y en el cual puede apreciarse comparativamente que no se aplican con detalle cada uno de los pasos. El motivo por el cuál no se ha cubierto dicho entrenamiento es la necesidad de iniciar de inmediato al instructor en su labor para satisfacer la demanda del mercado.

Para aclarar las posiciones que va ocupando el instructor dentro de la empresa desde su inicio con ella, es importante describir cómo se jerarquizan los puestos y cuáles son sus características:

Actualmente existen cinco niveles de instructores en la organización:



³ *ibidem*, p.11

Candidato a instructor / Instructor: Todos nuestros instructores comienzan como candidatos y se convierten en instructores en un periodo no mayor de dos semanas una vez que han completado su capacitación inicial.

Instructor senior y principal: Los instructores pueden ser promovidos a nivel senior y principal si cumplen con una serie de requisitos en cuanto a conocimientos técnicos y en cuanto al número y tipo de clases que son capaces de impartir, además deben cumplir con objetivos específicos establecidos por la gerencia. Estos dos niveles son puestos de prestigio dentro de la organización. ^(*)

Supervisor de capacitación: áreas y actividades ⁴

La tercera responsabilidad a cargo fue la de monitorear la calidad de la instrucción, asistiendo a algunos de los cursos programados por semana que se imparten en nuestras instalaciones y en las del cliente, con la finalidad de mejorar la calidad de la enseñanza de nuestros instructores.

Para evaluar al instructor se da seguimiento a su sesión a través de un formato en el que se observan los siguientes aspectos:

Presentación personal, presentación al grupo, buen manejo del lenguaje, claridad de conceptos, eficacia en la resolución de problemas, respuestas a las preguntas

^(*) Consultar con el anexo 4 requerimientos para un instructor senior y principal

⁴ vid supra Áreas y Actividades

de los participantes, manejo del grupo, manejo del tiempo incluyendo descansos entre otros (**).

Como otra responsabilidad de vital importancia fue la de coordinar el área de pedagogía que recién se iniciaba, en ésta habrían de revisarse todos los manuales de nuestros cursos para lograr una calidad consistentemente alta que cubriera las necesidades del cliente. Dicha actividad incluía edición, corrección ortográfica, redacción y traducción de los mismos.

Por otro lado se comenzaron a elaborar evaluaciones para la detección de necesidades de capacitación en informática en las empresas, de todos los paquetes de software y en todos los niveles que nuestra empresa maneja. (cursos Introdutorios, intermedios y avanzados). De esta actividad se deriva el piloteo, corrección (en caso necesario) e implementación de los mismos de acuerdo a las indicaciones y requerimientos de las empresas a las cuales prestamos servicio.

Como inicio de proyecto de un canal de comunicación entre los instructores y otras áreas de la empresa, se elaboraron boletines de circulación interna para instructores, cuya idea y coordinación estuvieron bajo mi responsabilidad. Este boletín tenía como principal intención informar a los instructores sobre las nuevas noticias en el área informática para mantenerlos actualizados, adicionalmente se les daban recomendaciones de tipo didáctico para sus sesiones y se les

(**) Consultar con el anexo 5 evaluación del instructor

confirmaban avisos sobre fechas importantes como: juntas mensuales, eventos especiales, bienvenidas a nuevos instructores e información de interés interno de la empresa.

Como una actividad relevante dentro de la empresa se mantiene relación con las casas de software de las cuales somos centro autorizados de entrenamiento llamados (ATC), bajo mi responsabilidad estaba mantener relación con las compañías de hardware y software, para estar al tanto de los cambios, estrategias, requerimientos, nuevos productos, etc. Esto incluía asistir a reuniones periódicas de las mismas de manera que nuestra empresa siguiera manteniendo una posición de liderazgo en el medio.

Paralelamente a las actividades antes mencionadas continué impartiendo cursos de los paquetes de software que manejaba antes de ocupar el puesto de supervisor, experiencia que resultó de gran importancia porque no sólo consideraba las actividades de los instructores de forma externa sino que el haber sido instructor y haberme enfrentado con los mismos problemas de ellos me ayudó a comprender mejor sus actividades y a planear alternativas de solución a sus principales problemas.

En nuestra empresa ninguna persona ocupa un puesto de gerencia sin haber sido instructor hablando del área de capacitación, todos deben conocer y haber experimentado la actividad de todos; además de tener una combinación de habilidades técnicas y administrativas.

I.2.2 LOGROS Y POSIBILIDADES DE LA ACTIVIDAD DESEMPEÑADA

Para poder establecer el alcance y limitaciones de la actividad profesional desempeñada que abordaré en lo sucesivo, se tomará en cuenta sólo el primer objetivo de la lista de actividades que se citaron y que he descrito en el apartado de actividades desempeñadas

1.- Asegurar una excelente capacitación de la plantilla de instructores a cargo.

En lo que se refiere al fortalecimiento de la calidad en la capacitación que se imparte se pueden distinguir dos áreas fundamentales:



Por un lado se encuentra el aspecto técnico que depende en un noventa por ciento del propio instructor; su capacitación técnica es autodidacta, él establece su método de estudio, determina su tiempo de aprendizaje y busca apoyo ocasional en la resolución de ejercicios, la responsabilidad del supervisor de capacitación es facilitar el manual, materiales de apoyo, el software adecuado, el equipo y el tiempo suficiente para su preparación.

Por otro lado está el aspecto didáctico en el que se interviene de forma directa, es responsabilidad del supervisor de capacitación evaluar el cómo se está dando la

capacitación, es decir si se están considerando tanto los elementos como los momentos didácticos.

En lo que se refiere a la planeación, ejecución y evaluación de los cursos estamos regidos por la franquicia quién determina los objetivos, contenidos, materiales didácticos, niveles de aprendizaje, tiempo, evaluación y metodología de instrucción. Es labor del franquiciador ^(*) implementarlo en su contexto específico. Y es aquí donde se precisa adaptar dichos lineamientos a las características y necesidades específicas de los clientes que solicitan nuestros servicios de entrenamiento.

Considerando dichas limitantes se han hecho algunas modificaciones para cumplir con nuestra misión y entre ellas podemos citar las siguientes:

En lo que se refiere a contenido de los cursos:

- Adaptar los contenidos de los cursos a necesidades específicas de los clientes de acuerdo a niveles de conocimiento.
- Se elaboran temarios especiales, seleccionando sólo aquellos temas de los distintos niveles que manejamos que resulten de interés para el cliente.
- Repaso de los temas que ya conocen, pero que requieren mayor nivel de profundidad.
- Ocasionalmente se imparten temas específicos que no se encuentran en los contenidos de los cursos.

(*) .franquiciador es aquel que compra los derechos de una licencia para operar su propio negocio apeándose a los lineamientos establecidos por el franquiciatario.

- ☑ *Elaboración de guías de referencia de los paquetes de software que se imparten ocasionalmente o por requerimiento especial del cliente.*

En lo que se refiere a materiales didácticos:

- ☐ *Corrección en la redacción de nuestros manuales ya que éstos son traducidos por norteamericanos que hablan español. Ha sido necesario hacer correcciones para dar claridad a los conceptos.*
- ☐ *Traducción de los contenidos de los manuales que recibimos en inglés y de los cuales no hay versión en el idioma español.*
- ☐ *Elaboración de manuales de algún tipo de software por requerimiento especial*
- ☐ *Corrección ortográfica y gramatical de los contenidos, para elevar la calidad en la presentación.*
- ☐ *Traducción de ejercicios de aprendizaje ya que éstos son enviados en inglés*
- ☐ *Elaboración de materiales didácticos concretos para cursos especializados.*

Tiempo de aprendizaje:

La mayoría de nuestros cursos tienen una duración de ocho horas, en las que se incluye una hora para la comida y media hora en descansos parciales de quince minutos cada uno, constituyendo así seis horas y media de instrucción efectiva.

Considerando ocho horas de trabajo por curso podemos encontrar algunas variantes que se han abierto para satisfacer las necesidades específicas de algunos de nuestros clientes:

- ⊙ Cursos con duración de ocho horas divididos en dos días, aquí se elimina la hora de comida y los descansos tienen menor duración.
- ⊙ Cursos con duración de ocho horas divididos en cuatro días, dos horas por sesión, aquí se eliminan los descansos.
- ⊙ Cursos sabatinos con duración de seis horas, se elimina la hora de comida y sólo se da un descanso de quince minutos.
- ⊙ Cursos con duración de veinte horas, cuatro horas por día con un descanso intermedio de quince minutos.

En cuanto a metodología de Instrucción se utiliza la técnica de las tres "T" (Tell, Teach, Tell), que a continuación se explica:

- Tell.- Decir de qué se les va a hablar.- se le explica al participante el qué y el por qué de los que se les va a enseñar, se les dan ejemplos sobre situaciones en la que podrán utilizar lo que el instructor les va a enseñar.
- Teach.- Enseñar, aquí se enumeran los pasos a seguir para realizar una tarea.
- Tell.- Decir qué es lo que acaba de decir, aquí se hace una revisión o sumarización de lo que el instructor acaba de enseñar. ⁵

⁵ *sfr.*, NEW HORIZONS., Computer Learning Center., *Manual del Instructor.*, p.42

Al inicio de cada sesión de entrenamiento el instructor hace una breve presentación del contenido que va a desarrollar y lo relaciona con el trabajo que se puede realizar con tal o cual paquete de software, posteriormente desarrolla cada uno de los temas que se encuentran divididos en cuatro módulos, aclara dudas, pone ejemplos y supervisa la realización de los ejercicios de cada participante. Para finalizar hace un resumen de los temas principales y hace el cierre.

Utilización de apoyos didácticos:

Una aspecto relevante de la utilización de apoyos didácticos es el uso del pizarrón; todos los instructores deben colocar datos muy concretos en sus pizarrones de acuerdo a los lineamientos de diseño de la franquicia, ésta es una característica generalizada en todos los países donde exista un centro de entrenamiento, de ésta forma se puede tomar un curso tanto en Argentina como en Nueva York sin que se perciba alguna diferencia con la única excepción del idioma que se utilice.

En nuestra empresa se considera al pizarrón blanco como el elemento visual más importante siendo la primera impresión que recibe el cliente, éste debe ser informativo y creativo, se debe hacer un buen uso del color y organizar su información.

El diseño del pizarrón debe contener lo siguiente:

- ✓ Nombre y apellido del instructor que deberá colocarse en el extremo superior derecho del pizarrón.
- ✓ Nombre del curso y nivel para que el cliente se asegure que está en el aula y curso correctos, éste se coloca en la parte superior central.
- ✓ Fecha en la parte superior izquierda.
- ✓ Temario con las lista de tópicos en el orden en que serán cubiertos indicando al principio el número del módulo al cual pertenecen, éste se coloca inmediatamente después de la fecha al lado izquierdo del pizarrón.
- ✓ Un dibujo alusivo a los temas que se van a desarrollar, éste se coloca en la parte derecha del pizarrón debajo del nombre.
- ✓ Espacio en blanco suficiente para escribir. Adicionalmente podrá colocarse una bienvenida, horarios de descanso, instrucciones especiales o combinaciones de teclas si se requiere.

Evaluaciones:

Se evalúa a los instructores en todas las ocasiones que imparte un curso, ésta evaluación la realizan los propios participantes respecto a las expectativas, organización y preparación de los temas, nivel de conocimiento del instructor, retroalimentación, sugerencias en cuanto al contenido del curso y recomendación de nuestro servicio ^(*).

^(*).consultar con el anexo número 6 evaluación de curso

La revisión periódica de las evaluaciones de cada uno de los instructores nos da como resultado un promedio mensual de desempeño a opinión de los propios clientes que se compara con la evaluación del instructor que hace el supervisor de capacitación; ésto arroja un concentrado global de evaluación tanto por parte de los clientes como por parte de la empresa, sirviendo como elementos sustantivos del desempeño de los instructores.

Lugar donde se imparte el entrenamiento:

se imparte entrenamiento en nuestras instalaciones donde se cuenta con la infraestructura adecuada para la enseñanza y que le permite al participante desconectarse de su ambiente de trabajo, no es interrumpido ni se le permite recibir llamadas mientras se encuentre en el aula, creando un espacio propicio para su aprendizaje.

En el caso de impartir cursos en las propias instalaciones del cliente, no siempre se encuentran en condiciones para recibir el entrenamiento de forma adecuada ya que en algunos casos no hay espacio suficiente, hay demasiado ruido e interrupciones constantes, llamadas telefónicas, retardos en las entradas y en los descansos, falta de apoyos didácticos como pizarrón, proyector, rotafolio etc.

Las acciones de seguimiento las controla el ejecutivo de cuenta de cada uno de nuestros clientes, él se encarga de verificar si ha quedado satisfecho, si logró

aplicar lo aprendido en su trabajo y detecta nuevas necesidades de entrenamiento en el área de sistemas de cómputo.

Como última actividad en el proceso, el supervisor de capacitación verifica la hoja de reportes de soporte técnico telefónico, en el cual se anota el tipo de soporte que es requerido, nivel del curso que ha cursado, nombre del cliente y de la empresa a la que pertenece, nombre del instructor y fecha en la que tomó el curso. Todo esto con el fin de proporcionar una garantía de satisfacción.

I.3 ACTIVIDAD PEDAGÓGICA

I.3.1 DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

A continuación se hará un análisis de la situación detectada como punto débil de la estructura del área de capacitación y que se refiere específicamente a elevar la calidad de la instrucción en los cursos de informática que ofrece nuestra empresa.

El noventa por ciento de los instructores que son contratados han cursado cualquiera de las siguientes carreras: Licenciatura en sistemas, Ingeniería en informática o Técnico en sistemas o informática. Su formación eminentemente técnica nos enfrenta con la problemática de formarlo como instructor de entrenamiento de personal en el área informática.

Como he indicado en apartados anteriores el tipo de capacitación para la inducción al puesto de instructor reclama un período muy corto de entrenamiento durante el cual debe adquirir todos los conocimientos, herramientas y apoyos necesarios para incorporarse de inmediato a la plantilla de instructores que se encuentra en función y de ésta manera poder cumplir con los compromisos que ha adquirido el ejecutivo de cuenta en el área de ventas.

Este período reducido de entrenamiento implica que el nuevo instructor adquiera modelos predeterminados ya que debe observar a instructores experimentados cuando imparten cursos; sí es el caso de que alguno incurra en errores, los nuevos instructores justifican su actividad porque así lo hace tal o cuál instructor.

Se ha detectado en la mayoría de nuestros instructores deficiencias en lo que se refiere a conocimientos de tipo técnico, pero principalmente en conocimientos de tipo didáctico, se ha determinado mediante las evaluaciones que se hacen al instructor por parte de la gerencia las siguientes deficiencias:

- desconocimiento de las principales características de la etapa evolutiva de los participantes (características del participante adulto)
- aspectos de didáctica general en donde podemos incluir métodos y técnicas de enseñanza, objetivos de aprendizaje y manejo de tiempos didácticos
- psicología grupal (principalmente manejo de roles en grupos de capacitación)
- aspectos de comunicación. (lenguaje, movimiento corporal, desplazamiento, gesticulación, tono de voz)

- actitud de servicio

I.3.2 PROPUESTA PEDAGÓGICA

Todos los aspectos antes considerados nos llevan a determinar la necesidad de sistematizar la información con la que contamos y que sugiere la franquicia, así como la elaboración de un programa de capacitación de instructores, cuyo objetivo consista en elevar la calidad de la instrucción y del servicio que se ofrece en función de la adquisición de conocimientos técnicos y el desarrollo de habilidades de instrucción.

La primera parte de la propuesta consiste en organizar la información disponible en apartados adecuados para la inducción de los candidatos. Paso seguido desarrollar un programa de capacitación para instructores nuevos que incluya las dos áreas de especialización del instructor de nuestra empresa: el técnico y el didáctico.

El programa de capacitación que proponemos sustituiría al programa de certificación de instructores ⁷ que prescribe la franquicia, dándole una nueva estructura y desarrollando los aspectos didácticos y actitudinales de nuestros instructores, con el propósito de elevar la calidad de la instrucción que se imparte, mejorar su desempeño en su puesto de trabajo y para prepararlo en el desarrollo de su carrera al interior de la empresa.

⁷ vid infra, consultar con el apartado 1.2.2

Se ha considerado necesario descomponer en partes el manual del instructor existente, para distinguir, los aspectos de funcionamiento estructural de la empresa apegándose a las características generales de la franquicia. De modo tal que el instructor pueda deslindar sus responsabilidades específicas en función de la estructura reconociendo alcances y limitaciones del puesto.

Con base en lo anterior proponemos reestructurar el contenido del manual del instructor en dos partes:

1.-Elaborar un manual de bienvenida que contenga los aspectos relevantes de presentación de la compañía, permitiendo ubicarla en el entorno competitivo del mercado.

- antecedentes históricos
- bienvenida
- tipo y giro de la empresa
- tipo de servicios que ofrecemos
- misión institucional
- organigrama y actividades
- valores agregados de servicio
- políticas de la empresa en lo que se refiere a: vacaciones, prestaciones, revisiones y evaluaciones de desempeño del empleado, condiciones de contratación.

2.- Elaboración de un manual de políticas y procedimientos para el instructor de la empresa que incluya la siguiente información:

- reglamento interno de trabajo
- preparación y presentación de cuentas de gastos, días libres, feriados y de descanso.
- procedimientos a seguir en cursos en nuestras instalaciones y en las del cliente.
- organización e interpretación de su agenda de trabajo
- uso de la charola y buzones de distribución asignados
- procedimientos a seguir en clase; horarios y descansos
- estándar mínimo de presentación; apariencia personal, preparación del pizarrón y del aula.
- instalación y desinstalación de equipo (requisitos mínimos)
- horario de trabajo
- responsabilidades a su cargo pre y postcurso
- llenado de formatos, solicitud de materiales, reportes de fallas.
- políticas de soporte técnico telefónico

3.- Estructuración de un programa inicial formativo que tenga por objetivo proporcionar a los aspirantes los conocimientos y herramientas básicas para

desarrollar habilidades de instrucción, en éste deben incluirse puntos importantes como los que a continuación se describen en el recuadro.

PROGRAMA DE FORMACIÓN INICIAL PARA INSTRUCTORES

Módulo I	Módulo II	Módulo III	Módulo IV	Módulo V
Conceptos básicos	Métodos y técnicas didácticas	Material didáctico	Desarrollo de habilidades didácticas	Perfil del participante
Enseñanza	Concepto de didáctica	Tipos de material didáctico	Vencer el miedo de hablar en público	Perfil del participante
Aprendizaje	Concepto de método didáctico	Diseño de apoyos didácticos	Motivación (despertar el interés)	Psicología del adulto
Proceso enseñanza - aprendizaje	Concepto de Técnica didáctica	Uso de equipo didáctico	Uso de la voz (modulación)	Integración grupal
Capacitación y entrenamiento	Aplicación de los principios didácticos	Diseño de ejercicios y evaluaciones	Uso del lenguaje adecuado	Roles de los participantes
	Técnica expositiva Técnica demostrativa	Conducción de prácticas y ejercicios	Uso del espacio (desplazamiento)	Técnicas de apoyo

Es importante resaltar que la anterior propuesta está enfocada al área didáctica, de la cual se cuenta con poca información manejada en términos de recomendaciones en el manual del instructor.

En este sentido habría que hacer una distinción importante en las dos áreas significativas de la capacitación; el área técnica cuya responsabilidad recae en el instructor como mencionamos en otro apartado y el área didáctica responsabilidad de la supervisión y en la que se circunscribe la propuesta.

A continuación haremos mención del área técnica como parte complementaria del programa de capacitación propuesto, pero que no abordamos en la propuesta ya que implica otro tipo de consideraciones pedagógicas.

Área técnica : en esta área el candidato a instructor deberá ir adquiriendo progresivamente los niveles de aprendizaje en los paquetes de software básico más una área de especialización que va a determinarse de acuerdo a las habilidades detectadas en cada instructor de manera que en su desarrollo dentro de la compañía pueda especializarse en una área específica que sea de su preferencia.

El hablar de una adquisición progresiva de conocimientos implica que el instructor comience a estudiar los niveles básicos antes de acceder a un nivel intermedio o avanzado.

Continuando con el programa inicial éste deberá cumplir con los siguientes requisitos de capacitación:

- debe estar plasmado en programas de estructura modular cuya característica principal sea que éstos módulos puedan impartirse de forma independiente de acuerdo a las necesidades de cada instructor..

- constarán de módulos que abarquen cada uno de los temas esenciales que debe conocer el instructor al iniciarse y que constituyan posteriormente su especialización durante su desarrollo en la empresa partiendo de conceptos como los enunciados en el recuadro de contenidos modulares.

- la propuesta debe estar definida en términos prácticos, cuya flexibilidad permitirá que los instructores adquieran no sólo conocimientos teóricos sobre cada uno de los temas si no que también tendrán la oportunidad de realizar prácticas, promoviendo la retroalimentación entre instructores.

Considerando el período reducido de tiempo en el que el candidato a instructor debe certificarse como tal, se ha pensado en combinar su capacitación didáctica con la técnica, utilizando los espacios de tiempo que tenga entre los cursos que tendrá que impartir, de manera que gradualmente vaya adquiriendo los conocimientos y la experiencia, punto que será esencial para la retroalimentación del propio programa de entrenamiento. Debido a la flexibilidad que deberá tener el programa, el número de horas no deberá exceder a cuatro por día hasta completar los temas de cada uno de los módulos, considerando que cada tema requiera por lo menos dos horas para su revisión en los días de descanso donde el candidato no imparte curso.

Es importante tomar en cuenta que la formación debe realizarse paralelamente a su actividad laboral; ya que en este momento el candidato a instructor ha comenzado a impartir cursos sencillos.

4.- Elaboración de los formatos de evaluación teórico - técnicos de ambas áreas que tengan por objeto presentar resultados objetivos con base a escalas numéricas de los conocimientos adquiridos por los candidatos a instructores.

La aprobación de las evaluaciones escritas, dará fin a la etapa inicial de capacitación, dando paso al programa de desarrollo de habilidades específicas y previamente detectadas en cada uno de los ya instructores de plantilla.

El contenido del segundo programa habrá de determinarse de acuerdo a las deficiencias detectadas en cada uno de los instructores tomando como base los resultados obtenidos de tres canales concretos:

1. resultados obtenidos de las evaluaciones de los clientes como instructor
2. resultado de las evaluaciones del supervisor de capacitación
3. resultados de la evaluación trimestral de desempeño.

Estos instrumentos se seguirán aplicando aún cuando el instructor ya haya concluido su programa de capacitación.

5.- Estructuración de un programa específico para el desarrollo de habilidades de instrucción tendiente al mejoramiento continuo de los instructores que ya adquirieron otro nivel en la jerarquía de instructores. El instructor revisará los temas que considere como puntos críticos en el desarrollo de su actividad.

VALORACION CRITICA

II VALORACIÓN CRÍTICA DE LA ACTIVIDAD DESEMPEÑADA

II.1 FUNDAMENTACIÓN CRÍTICA

Para ofrecer un marco de referencia teórico que permita apoyar la propuesta pedagógica y algunos elementos que han enmarcado aspectos relevantes de la actividad profesional desempeñada; desarrollaremos algunos temas específicos en los sucesivos.

A continuación haremos una breve descripción del concepto de franquicia que permitirá ubicar a nuestra empresa en un tipo específico de negocio con características muy particulares que han influido de forma relevante en la estructura y organización de las actividades desarrolladas en el área de capacitación de la empresa.

Una franquicia es una transacción comercial en la que se utiliza un método de distribución de productos o servicios, donde una persona permite a otra la explotación de un nombre, idea, proceso, procedimiento o equipo, que tiene por lo menos dos niveles: el franquiciatario y el franquiciador ⁸.

El franquiciatario es el dueño de un negocio que tiene éxito en el mercado y que quiere expandirlo, pero no está interesado en ser el dueño de otros establecimientos, ni desea operarlos por sí mismo. De ésta forma decide vender el nombre y el sistema de su propio negocio, del cual obtiene como resultado un

⁸ **gr.** MENDELSON, Martín. *The guide to franchising*.p.1-6

pago por la venta de los derechos del nombre y del sistema, recibiendo regalías en un porcentaje de las ventas que genere la franquicia.

Por otro lado el franquiciatario prescribe al franquiciador un plan completo para dirigir y operar el establecimiento, dicho plan contiene paso por paso los procedimientos para cada aspecto del negocio e incluso anticipa el manejo de problemas, proporcionando una matriz completa para la toma de decisiones.

Debe mantener una relación estrecha y estar alerta a las necesidades del franquiciador en áreas relevantes tales como: estrategias de mercadotecnia, entrenamiento de los recursos humanos, manuales de procedimientos y operación particular de la organización, como también debe estar presente en todas las etapas de desarrollo de la empresa, en su preoperación donde el franquiciador reúne las condiciones e infraestructura antes de arrancar, durante su operación y en su caso en su etapa de expansión.

El franquiciador es aquel que compra los derechos a través de una licencia que le otorga todos las facultades para iniciar por su cuenta su propio negocio y en cuya responsabilidad recae operarlo de acuerdo a los lineamientos establecidos por el franquiciatario.

De acuerdo a la descripción hecha acerca del concepto franquicia habrían que aclararse los siguientes puntos:

Los lineamientos en lo que se refiere a la operación del negocio son prescritos por la franquicia maestra y dentro de estas prescripciones se encuentran todos

aquellos aspectos relacionados con el entrenamiento de los clientes y la capacitación de los instructores en todos sus niveles, así como la de los administrativos y directivos.

Apegados a dichos lineamientos nos permitiremos retomar los conceptos de capacitación y desarrollo de algunos autores con la finalidad de apoyar los términos que hemos utilizado a lo largo de este trabajo.

“ La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia el cambio hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador ”⁹

Considerando que la capacitación tiene una concepción amplia, nuestra propuesta pedagógica debe apoyarse en actividades planeadas con objetivos específicos que permitan elaborar programas que satisfagan las necesidades detectadas en lo referente a los conocimientos que deben adquirir, a las habilidades que deben desarrollar y a las actitudes que deben complementar el desempeño del instructor en su puesto de trabajo.

Por otro lado si sólo consideramos a la capacitación como el medio para adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes estaríamos tendiendo hacia la especialización de la actividad, ya que sería suficiente, solo adquirir éstos o aquellos conocimientos por supuesto necesarios, con sus correspondientes habilidades y actitudes. Hay que tomar en cuenta que nuestros

⁹ SILICEO, Alfonso., *Capacitación y Desarrollo de Personal*., p.20

instructores son técnicos y carecen de una formación humanística, así que nuestra capacitación debe ir más allá, debe tender hacia el desarrollo integral.

" El desarrollo significa el proceso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo a aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas ".¹⁰

Si consideramos que todos nuestros instructores dependiendo de las habilidades que desarrollen tienden a ocupar puestos directivos en la organización, su formación debe ser más completa e inclinada al desarrollo de virtudes en su dimensión ética, ya que el hombre actúa en la medida en que despliega sus potencias en un proceso de perfeccionamiento mediante la realización de roles para los que tiene aptitudes ".¹¹

En contadas ocasiones hemos tocado el tema del entrenamiento, dicho entrenamiento va dirigido específicamente a nuestros clientes, ya que en realidad nuestros instructores entrenan a los participantes en el uso de su computadora y paquete de software.

¿Qué entendemos por entrenamiento ? Entrenamiento en las organizaciones significa prepararse para la realización de una tarea concreta en la que interviene la

¹⁰ RODÍGUEZ, SILICEO, Alfonso, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, p. 13

¹¹ LÓPEZ DE LLERGO, Ana Teresa., *Naturaleza humana y Educación*, p. 7

adquisición de conocimientos y la resolución de problemas a través de la reflexión¹².

Es tarea de nuestros instructores entrenar a cada participante, a través de ejercicios que pueda aplicar en su trabajo ordinario y que permita postcurso repetir procedimientos aplicables a tareas específicas o bien encaminados hacia la resolución de problemas de forma individual, sin el apoyo del instructor.

Habiendo tocado el aspecto de de la capacitación de nuestro personal y del entrenamiento que reciben nuestros clientes es importante hacer una breve descripción de sus características en los siguientes perfiles:

PERFIL DEL INSTRUCTOR

EDAD: 23 - 35 años de edad

SEXO: indistinto

ESCOLARIDAD:

Lic. en informática

Lic. en sistemas informáticos

Lic. en sistemas

Técnico en sistemas

¹² ARIAS, GALICIA, Fernando., *Administración de Recursos Humanos*, p. 319 - 320

EXPERIENCIA LABORAL DESEABLE:

Conocimientos de paquetería de software

Conocimientos técnicos en la operación de equipos de cómputo

Experiencia en capacitación y/o docente mínima de un año.

CONOCIMIENTOS:

Paquetería de software para plataforma PC y/o Macintosh

Métodos y técnicas de instrucción

HABILIDADES:

Conducir un grupo de aprendizaje

Observador

Esquemático

Detectar problemas en el ritmo de aprendizaje

Evaluar el grado de aprendizaje obtenido por los participantes.

ACTITUDES:

Responsabilidad y compromiso

Paciente

Abierto a la retroalimentación

Creativo

Puntual

Dinámico

Organizado

RECURSOS MATERIALES:

Equipo de cómputo PC o Macintosh

Diskettes

Material bibliográfico (manuales y guías de referencia de software)

Pizarrón blanco, marcadores de colores

Monitor y videocassetera

PERFIL OEL PARTICIPANTE

Actualmente la empresa no cuenta con un perfil definido de los participantes que acuden a nuestros cursos por lo que retomaremos las características que algunos autores han descrito acerca de la etapa evolutiva del adulto.

La edad de nuestros clientes oscila entre los veinte y los cuarenta y cinco años que podríamos ubicar en la madurez temprana y la edad adulta media respectivamente y cuyas características describiremos a continuación:

Edad adulta o madurez temprana (entre los veintidos y cuarenta años)

El adulto joven entra en un período de consolidación. Esta etapa se caracteriza por una capacidad física y mental máxima, normalmente concentrada en el desempeño del trabajo. La preparación para un empleo usualmente ocurre dentro de este período, al igual que el tiempo de concentración más intensa en el éxito y avance en el trabajo. ¹³

Si consideramos a la autora antes citada y aplicamos las características de la etapa evolutiva que describe, tendremos como resultado que el entrenamiento que reciben nuestros participantes va encaminado hacia el mejoramiento de su actividad productiva apoyándonos en el desarrollo cognoscitivo que ha adquirido, y a la experiencia que ha ido acumulando en el trabajo.

Para las personas más jóvenes constituye un factor de crecimiento orientado al logro, a la seguridad en el trabajo y en poner a prueba sus capacidades personales en torno al aprendizaje.

Si tomamos en cuenta que el factor trabajo reviste vital importancia en la vida de nuestros participantes, entonces debemos considerar que nuestro entrenamiento debe estar dirigido hacia el desarrollo de la creatividad, basada en nuevos métodos y herramientas de trabajo mediante la resolución de problemáticas causadas por el cumplimiento de metas y objetivos, y a la productividad como

¹³ sfr., BEE, L, Helen, et al., El desarrollo de la persona en todas las etapas de su vida., p.573

resultado de un trabajo realizado eficazmente en periodos reducidos de tiempo, así como al desarrollo de diferentes patrones y tipos de trabajo.

Edad adulta media: de los cuarenta a los sesenta y cinco años

En esta etapa para la mayoría de los adultos, el punto máximo tanto intelectual como físico ya ha sido experimentado. La disminución a partir del punto máximo no es inmediata o rápida, pero parece haberla en la velocidad de algunos procesos mentales. Las capacidades óptimamente ejercitadas duran mucho más tiempo que las no ejercitadas de manera que aquellos adultos que permanecen activos física e intelectualmente experimentan poca o ninguna reducción.

Otro aspecto positivo de esta etapa evolutiva es el grado de sociabilidad que se adquiere, es mucho más rico y satisfactorio motivo por el cual generalmente se convierten en asesores o supervisores del trabajo de los más jóvenes convirtiendo su actividad laboral en altamente satisfactoria.¹⁴

Considerando las características de nuestros participantes ubicados en la anterior etapa señalada, nuestra función estaría orientada a brindar apoyo para desarrollar su papel o rol dentro del ámbito laboral, ya que el nuevo aprendizaje puede convertirlo en multiplicador del mismo en sus funciones de asesor o supervisor de tal o cual actividad que desempeñen sus subordinados.

Valdría la pena señalar que en este sentido algunos instructores han experimentado resistencia hacia el aprendizaje, si consideramos el papel que

¹⁴ cfr., ibidem., p. 576

juega el participante en relación al instructor, éste regularmente es más joven y rompe con el esquema que tiene preestablecido.

II.2 PROPUESTAS

La propuesta que he descrito con detalle como un proceso en la capacitación inicial de los instructores estaría orientada al aspecto didáctico únicamente, sistematizando la información disponible y adecuando los contenidos a programas de capacitación más específicos acorde a las necesidades detectadas en la actividad del instructor ¹⁵.

" La acción didáctica debe poner en juego el qué, el por qué, a quién y para qué, a fin de que sus esfuerzos tengan un sentido objetivo y atiendan a las necesidades del educando, llevándolo a trabajar dentro de sus posibilidades para que, de ese modo, los resultados del aprendizaje sean satisfactorios" ¹⁶

El autor antes citado hace referencia a los elementos didácticos que deben ponerse en acción para el logro del aprendizaje efectivo.

De acuerdo al seguimiento que deben dar los instructores de dichos elementos, primero hay que considerar a quién va a estar dirigido el entrenamiento. Todo instructor debe tener un conocimiento previo de la población a la que va a entrenar y sus características.

¹⁵ ~~vid supra~~ consultar con la propuesta pedagógica.

¹⁶ NERICI, Imilco, G., *Hacia una didáctica general dinámica*, p. 127

En segundo lugar hay que considerar el para qué se está llevando a cabo dicho entrenamiento, es decir que aplicabilidad va a tener el aprendizaje en la vida personal de cada uno de los participantes. Paso seguido habrá de revisar el contenido que va a impartir y los recursos didácticos con los que contará para hacer significativo el aprendizaje.

La actividad del instructor debe tener una orientación definida hacia el logro de objetivos de aprendizaje evitando la improvisación y proporcionando conocimientos secuenciados y progresivos con significado para el adulto.

Dicha actividad también debe estar apoyada en un planeamiento didáctico considerando sus momentos didácticos ¹⁷ y adaptándolo a las tareas que habrá de realizar para dar entrenamiento.

Planeación.- en el que interviene revisión de la secuencia temática, elaboración de ejercicios de clase, la revisión del material didáctico a utilizar, y distribución del tiempo.

Ejecución.- en la que interviene la motivación y el despertar el interés en el participante, la búsqueda del logro de objetivos de aprendizaje, la aplicación de los ejercicios planeados, la aplicación de técnicas de instrucción, la retroalimentación del aprendizaje y la utilización de ejemplos aplicables al trabajo.

¹⁷ ***ibidem.***, p.128

Verificación del aprendizaje.- aquí se daría el repaso de los temas más importantes, la realización de ejercicios individuales, la resolución de las evaluaciones escritas contenidas en el manual así como resolver las dudas sobre los conceptos que no han quedado totalmente claros.

II.2.1 ÁREAS DE OPORTUNIDAD

De acuerdo al procedimiento del plan de certificación de instructores se han determinado áreas de oportunidad en sus tres módulos:

Módulo 1 Fundamentos de presentación y enseñanza

Módulo 2 Políticas y procedimientos

Módulo 3 Certificación

En lo referente al módulo 1 se considera que no debe quedarse solamente a nivel informativo, como es el caso ni manejar conceptos de enseñanza y de aprendizaje a nivel de cápsulas de recomendación. En este sentido es importante proveer al instructor de la fundamentación teórica de los conceptos que habrá de poner en práctica en su actividad profesional.

Por otro lado hay que separar los aspectos administrativos que constituyen políticas y procedimientos como es el caso de la presentación personal, preparación del aula y lo que se debe evitar frente a los clientes.

Respecto al módulo 2 sólo deberían agregarse puntos muy específicos que aplican en el área de los instructores como: sistema de evaluación de desempeño, opciones de capacitación externa, traslado de equipo, formas de pago de salario y solicitud de vacaciones y permisos especiales.

En lo que se refiere al módulo 3 aplicar la propuesta hecha con anterioridad respecto al programa de capacitación que certifique la preparación tanto técnica como didáctica de cada uno de los instructores.

La aplicación de este sistema de certificación que tiene como objetivo garantizar la mejor calidad en la instrucción, se ha llevado a cabo con una estructura informal basada en la práctica misma. El instructor va aprendiendo sobre la marcha en el desarrollo de sus actividades.

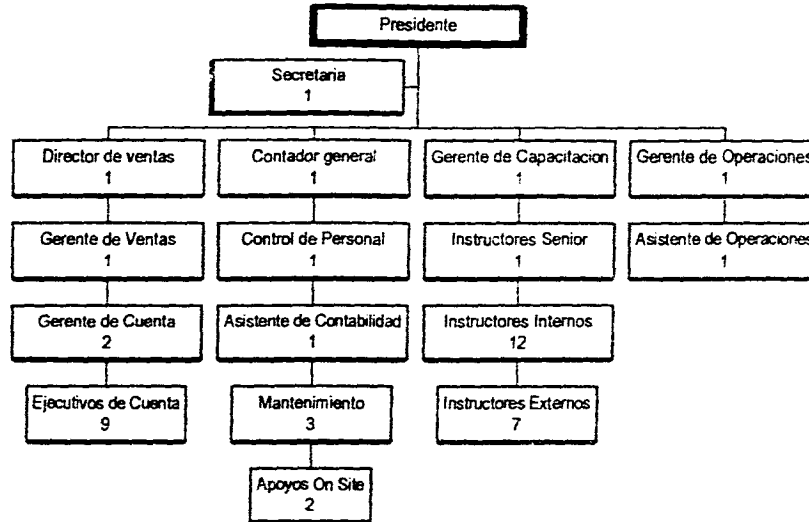
II.2.3 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA

- **Sistematización del contenido de los manuales de presentación de la empresa y del instructor, en apartados que sean fáciles de consultar por el instructor y que sustituyan la información de tipo informal que puedan darle otros compañeros.**
- **Inducción formal al puesto de trabajo hecha bajo la supervisión directa del área de capacitación.**
- **Planeación de un programa de capacitación para instructores continuo, en apoyo a su desarrollo en el trabajo y en función de su crecimiento con la empresa.**
- **Estructuración de un sistema de evaluación teórica del área técnica y didáctica que pueda complementar las evaluaciones del cliente y del supervisor de capacitación.**
- **Reducir el índice de rotación de personal en el área de instructores**

- Consolidar una plantilla de instructores capacitados en diversas especialidades.
- Elevar el nivel de motivación de los instructores activos a través de actividades complementarias a su trabajo, permitiendo la participación y la retroalimentación del equipo de trabajo.
- Desarrollar una actitud positiva del instructor frente al conocimiento total de sus puesto de trabajo, para evitar tensiones innecesarias.

Anexo 1

estructura Organizacional



ANEXO 2 STANDARD DE INICIO DE CURSO



Instructor :

A continuación encontrará puntos que deberá seguir tal y como se indican al inicio, durante y al finalizar el curso ya sea en la Empresa o en las instalaciones del cliente.

1.- Un día antes deberá :

- Revisar la tinta de sus plumones.
- Que las computadoras tengan el SW adecuado para tu curso. (versión y lenguaje correctos del paquete).
- Verificar que los manuales a entregar correspondan con la versión a impartir.
- Tener la hoja de información completa si fuera on-site (sin duda de como llegar y con quien dirigirse). Así como porta-nombres, hoja de registro.
- Su manual de estudio.
- Tener los diskettes de arranque. (de 3 ¼ y 5 ¼).

2.- Una hora antes de su curso deberá :

- Prender las luces de su salón y el Aire Acondicionado.
- Prender todas las máquinas.
- Cargar al archivo TEMP los ejercicios de la práctica.
- Restablecer inmediatamente aquellas máquinas que no funcionen.
- Que todas las pantallas se encuentren exactamente iguales.
- Acomode cada silla con su computadora correspondiente, el monitor deberá estar derecho, el mouse-pad a un lado del teclado, el teclado en frente del monitor igualmente derecho y el mouse en medio del mouse-pad. Las sillas que no ocupe deberán estar acomodadas.
- Que sus manuales correspondan al curso a impartir. Verifique tener el número correcto de porta-nombres, hojas de evaluación y la hoja de registro.
- Hacer su pizarrón utilizando una mezcla de colores agradable, su pizarrón deberá contener :

- Fecha
- Su nombre
- Temario (objetivos del primer módulo)
- Su dibujo y
- Suficiente espacio para escribir.

3.- Introducción de su curso :

- Bienvenida :
BIENVENIDOS A LA EMPRESA
- Presentación personal :
*MI NOMBRE ES: _____.
- Introducción al curso :
*EL DIA DE HOY SE IMPARTIRÁ EL CURSO DE : _____,
EN EL NIVEL _____, ¿ TODOS SE ENCUENTRAN EN
EL NIVEL ADECUADO?
- Facilidades :
 - Deberá indicar la ubicación del área de café.
 - Deberá indicar la ubicación del servicio telefónico.
 - El piso en donde se encuentran
 - La ubicación de los sanitarios, etc.

- Reglas del salón :

***PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DE ESTE DÍA SEGUIREMOS LAS SIGUIENTES REGLAS*:**

- NO ESTA PERMITIDO COMER, BEBER NI FUMAR DENTRO DEL SALON
- QUE LE HAGAN SABER LA TEMPERATURA DEL SALÓN YA QUE SOLO TU CONTROLAS EL AIRE ACONDICIONADO
- QUE SI REQUIEREN SALIR ANTES DE LOS DESCANSOS, LO HAGAN EN FORMA DISCRETA
- CUALQUIER DUDA QUE TUVIERAN SE LA COMENTEN A USTED DIRECTAMENTE Y NO A SUS COMPAÑEROS YA QUE LOS DISTRAEN
- INDÍQUELES QUE SI TRAE TELÉFONO CELULAR Y NO ES POSIBLE APAGARLO QUE SALGA DISCRETAMENTE Y SE INCORPORA SIN INTERRUMPIR
- ESTABLEZCA EL HORARIO DE COMIDA Y PIDA SU PUNTUAL ASISTENCIA YA QUE USTED INICIARA A LA HORA ACORDADA

- LA HORA DE SALIDA ES A LAS 5 : 00 P.M. (NO ANTES)

- VAMOS AL MISMO PASO TODOS

- VAMOS A PASAR 8 HORAS JUNTOS, SOMOS UN GRUPO / APOYAR A LA PERSONA

- QUE SE PRESENTEN : NOMBRE, QUE HACEN, PARA QUE VAN A USAR EL PAQUETE

- Escribir el nombre en los porta-nombres :

Coménteles que pongan el nombre como a ellos les guste que los nombren.

- Tópicos del curso :

Aclare que nuestro sistema de aprendizaje es 100 % práctico, de los objetivos globales del curso, haciéndoles ver que existen 3 diferentes niveles por paquete y enfóquelos en los objetivos del nivel que vaya a impartir.

- Entrega de manuales :

Explique lo fácil que es usar el manual y que los temas que se cubrirán se encuentran en el manual. Dele confianza y libertad de consultarlo cuando él se encuentre en su empresa.

Indíqueles que éstos se utilizan como apoyo post-curso, explique la construcción del manual y el mecanismo de consulta.

- Soporte técnico telefónico :

Indíqueles que podrán hacer uso de nuestro soporte técnico telefónico siempre y cuando tengan una duda de ese curso, pídales que se comuniquen con nosotros y directamente que pida por soporte técnico. La secretaria de recepción dirige estas llamadas con el gerente de capacitación y serán direccionadas con el instructor que este disponible. Este soporte es parte de su desempeño por lo que deberá darse tiempo para constatar y lograr que el cliente quede totalmente satisfecho con nuestro servicio.

- Llenar la hoja de registro :

Pídales que pongan el título y nombre como desean que aparezca en su certificado. Verifique que los nombres sean claros para evitar doble impresión de certificados.

- Alumnos que llegan tarde :

Si su curso es de calendario iniciará máximo a la 9 : 15 A.M.. Se puede dar

el caso de que entren clientes a su curso durante el primer módulo, su responsabilidad será no tomarlos en cuenta y continuar con su curso ya que se le indicará al cliente que podrá hacer preguntas después del primer break. Nadie entrará después de las 9 : 00 A.M..

-Su presentación deberá dar una apariencia profesional, esto incluye vestido y calzado apropiado para un ambiente de negocios, lo que hará que se sienta más seguro.

4.- Durante su curso deberá :

- No responda a preguntas fuera de tema
- Repita las preguntas para que todos las escuchen y entiendan
- Replantee preguntas confusas para que todos las entiendan
- Deje para después preguntas muy técnicas o irrelevantes
- Dirija las preguntas de vuelta a la clase
- De a los participantes retroalimentación positiva para sus preguntas / respuestas
- Cubra el temario en su totalidad
- Realice todos los ejercicios, si tiene que crear otros para cubrir el tiempo, HAGALO
- Realice los descansos de un máximo de 15 minutos y a la hora adecuada
- Su tono de voz debe ser relajado y natural. No monótono
- Su contacto visual lo debe enfocar hacia todos los participantes
- Verifique que todos los estudiantes comprendan los temas que va cubriendo
- Dirijase al grupo, no al pizarrón
- Muestre su habilidad para manejar situaciones o clientes difíciles. Si siente que algo se sale de control, inmediatamente recurra al Gte. de Capacitación para resolver a la brevedad el problema.

Recuerde que usted tiene el control del grupo y no el grupo de usted.

5.- Al primer break :

- Su primer descanso será a las 11 : 15, continuando a las 11 : 30 A.M.

- Deberá apagar aquellas computadoras que no se utilizaron
- Entregue la hoja de registro a la secretaria de recepción para la elaboración de los certificados
- Reporte cualquier situación difícil, irregular a su Gte. de Capacitación

6.- A la hora de la comida :

- Proporcióneles a sus clientes el mapa de los restaurantes más cercanos "Suglérales opciones"
- Verifique la hora de regreso
- Deberá de cerrar el salón con seguro y abrirlo 15 minutos antes de la hora de inicio. Notifique esto a los clientes

7.- Al terminar el último módulo :

- Haga un ejercicio al final
- Agradezca la participación de los clientes y que esperamos volverlos a ver pronto
- Entrégueles sus diplomas
- Pídale que pongan sus comentarios
- Asegúrese que todos sepan llenar la hoja de evaluación y comente que éstas son revisadas por la Gerencia de Capacitación. Agradezca sus comentarios ya que estos nos servirán para ser mejores.
- Pídale a los clientes que depositen las evaluaciones en los buzones. Que no se las entreguen a usted.
- Resalte la importancia del manual y el alcance del soporte técnico.

8.- Al terminar su curso :

- Borre los archivos que utilizó y restaure las pantallas que haya modificado
- Apaga los CPU's y los monitores
- Recoja las evaluaciones, formas y manuales de curso que sobraron. Los manuales se entregaran al gerente de capacitación o en su lugar de trabajo
- Limpie el salón. (Borre su pizarrón, tire los porta-nombres usados a la basura,

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

acomode las sillas, etc.)

- Apague el aire acondicionado
- Apague las luces
- Cierre el salón

La idea de que siga estos puntos tal y como se le indican es el de tener un standard de trabajo.
Y recuerda que lo que nos caracteriza es el **SERVICIO AL CLIENTE** y no el servilismo.

Anexo 3

Requerimientos para un instructor Senior

Debe ser capaz de impartir los siguientes cursos:

- Introducción a DOS u otro sistema operativo
- Introducción a la PC o introducción a Macintosh
- Una aplicación de base de datos
- Una aplicación de desktop publishing o una aplicación de gráficas o dibujo
- Una aplicación de hoja de cálculo en las plataformas PC y Macintosh
- Una aplicación de procesador de palabras en las plataformas PC y Macintosh

Debe dar cursos en dos aplicaciones de las siguientes hasta el nivel avanzado

- Aplicaciones de base de datos
- Aplicaciones de desktop publishing o Gráficas
- Aplicaciones de procesadores de palabras
- Aplicaciones de hoja de cálculo

Debe dar dos cursos de la siguiente lista

- Utilerías de sistema
- Curso de hardware
- Paquete integrado
- Paquete de la lista de varios

Adicionalmente debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Debe aprobar el examen de instructor senior
- Debe haber cumplido satisfactoriamente con sus objetivos particulares establecidos por la Gerencia
- Debe obtener de una manera consistente altas calificaciones por parte de los clientes en las hojas de evaluación del curso
- Debe haber permanecido en el puesto de Instructor por un período no menor de seis meses

Anexo 4

Requerimientos para un instructor Principal

Debe se capaz de impartir los siguientes cursos desde el nivel básico hasta el avanzado

- Aplicación de hoja de cálculo en las plataformas PC y Macintosh
- Aplicación de procesador de palabra en las plataformas PC y Macintosh
- Sistemas operativos tanto en la plataforma PC como en Macintosh (MSDOS, Windows, System 7)
- Aplicación de base de datos
- Aplicación de desktop publishing en las plataformas PC y Macintosh
- Aplicación gráfica o de dibujo
- Debe dar la clase de introducción a la PC o introducción a la Macintosh.
- Debe aprobar el examen DOS/Micro Hardware de Novell
- Debe saber utilizar Norton utilities
- Debe tomar los cursos introducción a las LANso redes Apple
- Debe aprobar el examen de comunicaciones PC/MAC
- Debe haber permanecido en el puesto de instructor senior por un period no menor de seis meses
- Debe haber cumplido satisfactoriamente con sus objetivos particulares establecidos por la gerencia.

ANEXO 5 EVALUACION DEL INSTRUCTOR

Fecha	Inicio	Término
Nombre del Instructor		
Curso Impartido		
Lugar		
Persona que Evalúa		

ESCALA : 1 = Deficiente, 2 = Necesita Mejorar, 3 = Promedio, 4 = Amba dal promedio, 5 = Excelente

Puntualidad					
Llegó a tiempo el instructor (por lo menos 1 hr. antes del curso)	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Min. de retraso		Razón
Inició el curso a tiempo	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Min. de retraso		Razón
Terminó el curso a tiempo	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Min. de retraso Min. de adelanto	<input type="checkbox"/>	Razón

PIZARRON						
Elemento	Presentó	Calificación				
Fecha	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
Nombre del Instructor	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
Temario y Objetivos	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
Dibujo	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
Espacio suficiente para escribir	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
Comentarios / Recomendaciones						

Presentación		Escala				
¿Presenta una apariencia profesional, incluyendo vestido y calzado apropiado para un ambiente de negocios?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Se introdujo adecuada y profesionalmente, estableciendo rapport y respeto?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Dio una bienvenida cordial y estableció un ambiente ameno?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Mencionó el curso y el nivel y rectificó que todos se encontrarán en el curso adecuado?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Cubrió la agenda del curso?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Explicó los objetivos globales del curso?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Mostró confianza en si mismo y se mostró bajo control del grupo?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿El pizarrón, equipo, material didáctico estaban listos para iniciar el curso a tiempo?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
Comentarios / Recomendaciones						

Preguntas y Respuestas						
¿Repetió las preguntas para que todos las escucharan y entendieran?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Replanteó preguntas confusas para que todos las entendieran?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Propuso preguntas muy técnicas o irrelevantes?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Dirigió las preguntas de vuelta hacia la clase?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Dio a los participantes retroalimentación positiva para sus preguntas / respuestas?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1

Voz / Movimientos		Escala				
Tono <input type="checkbox"/> Muy Bajo <input type="checkbox"/> Muy Alto <input type="checkbox"/> Ok <input type="checkbox"/> Necesita Mejorar <input type="checkbox"/> Relajado y Natural <input type="checkbox"/> Variado para generar interés en los temas expuestos	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
Tiempo <input type="checkbox"/> Muy Rápido <input type="checkbox"/> Muy Lento <input type="checkbox"/> Ok <input type="checkbox"/> Necesita Mejorar <input type="checkbox"/> Monótono y Aburrido <input type="checkbox"/> Inconsistente, Poco Natural	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
Volumen <input type="checkbox"/> Muy Bajo <input type="checkbox"/> Muy Alto <input type="checkbox"/> Ok <input type="checkbox"/> Necesita Mejorar <input type="checkbox"/> Inconsistente <input type="checkbox"/> Adecuado para el salón y número de participantes	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
Contacto Visual <input type="checkbox"/> Muy Poco <input type="checkbox"/> Enfocado en ciertos participantes o hacia un solo lado del salón <input type="checkbox"/> Adecuado	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
Transiciones <input type="checkbox"/> Cortadas <input type="checkbox"/> Ideas y conceptos Incompletos <input type="checkbox"/> Adecuado	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1

Manejo del tiempo						
Se cubrió el temario en su totalidad	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
Se realizaron todos los ejercicios	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
Pausas	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
Realizó los descansos apropiados a la hora adecuada	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
Informó a los participantes sobre el café y refrescos	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1

Técnicas						
¿Solucionó las dudas de los participantes?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Logró participación de los participantes?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Involucró a los participantes dando ejemplos relevantes?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Mostró habilidad para manejar situaciones o clientes difíciles?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Se dirigió al grupo y no al pizarrón?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Siguió el temario del curso?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Enseñó y cubrió los objetivos del curso?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Mostró habilidad para pensar rápidamente y dar respuesta inmediata?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Mostró cortesía y atención para con los participantes?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Se mostró en la mejor disposición de dar atención a los participantes?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Usó el tiempo efectivamente?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Verificó que todos los estudiantes comprendieran los temas cubiertos?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Evitó manierismos y hábitos que causaran distracción?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Evitó al máximo el uso de términos muy técnicos y confusos?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1
¿Se dirigió a los participantes por su nombre?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	5	4	3	2	1

Comentarios / Recomendaciones

Puntos Críticos que el instructor debe Mejorar

ANEXO 6 EVALUACION DEL CURSO

La empresa hace en esfuerzo por mantener la más alta calidad en sus servicios. Para lograr esto es muy importante recibir retroalimentación de nuestros clientes. ¡Gracias por sus comentarios!

FECHA : _____
CURSO : _____
INSTRUCTOR : _____

POR FAVOR MARQUE CON UNA :

Excelente Bien Promedio Pobre

- | | | | | | | | | | | |
|---|----------|---|----------|---|---|---|---|---|---|---|
| | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. El instructor cumplió mis expectativas | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. El instructor es organizado y esta
bien preparado..... | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. El instructor demostró tener los conoci-
mientos necesarios para impartir el curso..... | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. El instructor resolvió la dudas de los
participantes | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. Los temas impartidos en la clase corres-
ponden con el nivel del curso | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. Evaluación global del curso | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. ¿Recomendaría este curso a otras personas? | SI _____ | | NO _____ | | | | | | | |
| 8. ¿Tomaría otro curso con este instructor? | SI _____ | | NO _____ | | | | | | | |

COMENTARIOS :

- A. ¿Qué le parecen las instalaciones? _____

- B. ¿Debemos agregar algo al contenido del curso? _____

- C. ¿Debemos eliminar algo del contenido del curso? _____

- D. Agradecemos sus sugerencias (si desea continúe en la parte posterior de la hoja) _____

NOMBRE (OPCIONAL) _____
COMPAÑIA (OPCIONAL) _____

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, GALICIA, Fernando
Administración de Recursos Humanos
Edit. Trillas, México D.F.

BEE, L, Helen, et. al.
El Desarrollo de la Persona en todas las Etapas de su Vida
Edit. Trillas, México D.F.

GUTIERREZ, SAENZ,
Introducción a la Didáctica
Edit. Esfinge, México D.F.

LÓPEZ DE LLERGO, Ana Teresa
Naturaleza Humana y Educación
FUNDICE, México D.F.

MENDELSON, Martín
The Guide to Franchising

NEW HORIZONS, Computer Learning Center
New Horizons México
Edit. New Horizons, Santa Ana California

NEW HORIZONS, Computer Learning Center
Manual del Instructor
Edit. New Horizons, Santa Ana California

PINTO, VILLATORO, Roberto
Proceso de Capacitación
Edit. Diana, México D.F.

SILICEO, Alfonso
Capacitación y Desarrollo de Personal