



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA

**“DISEÑO, IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE UN
PROGRAMA DE FORMACIÓN DE
ENTRENADORES DE FRANQUICIA EN UNA
EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA”**



**INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDAD
PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:
ADOLFO PEDRO GROVAS JAURENA

ASESORA:
LIC. PATRICIA ZURITA G.

CIUDAD UNIVERSITARIA AGOSTO DE 2004.



**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.

Sólo puedo comparar la alegría y la paz que siento en este momento, con el poder ver el horizonte desde la cima de la montaña alcanzada.

Y en este instante de felicidad (que al igual que cuando el viento te da a la cara y puedes ver el milagro de la vida y nuestro mundo), contemplo mi existencia, mis resultados y a donde me ha llevado mi esfuerzo, las decisiones que he tomado y las personas que me han honrado con su presencia y su luz a lo largo del camino.

Gracias, de todo corazón a todos, porque este también es su resultado

A DIOS:

Por regalarme la vida y por permitirme elegir mi propio destino, por darme la fuerza, la salud y la posibilidad de hacer la diferencia en este mundo, por cuidarme con su luz durante todo mi camino y mandar personas maravillosas dispuestas a amarme y regalarme un poco de su ser y presencia a mi vida, pero sobre todo gracias por darme el don de amar, sentir y poder compartir con ellos mi destino.

A mi Mamá:

Por darme la vida, por cuidarme, por estar siempre presente conmigo y mis hermanos, por ser el contexto de risas, ilusiones y alegrías, por guiarme y enseñarme a volar hacia un hombre de bien, por compartir mis sueños y alentarme a conseguirlos, por ser mi fuente de admiración y fortaleza y por amarme y alegrarte con cada día de mi vida. Te amo mamá, te dedico este momento.

A mi Papá:

Por tu cariño, tu idealismo, por las noches de fogata, los caminos andados, las cimas y retos, por tu nobleza, por tus palabras y las largas conversaciones y por ayudarme a crear mística de mi vida.

A Sandra:

Por ser mi compañera, por tu confianza y fe en el hombre que soy y puedo ser, por tu amor, por elegir crear este hogar conmigo, por los miles de momentos,

risas, bromas y “altos en el camino”, por enseñarme a dar, compartir, confiar, disfrutar y descansar, y por elegir estar presente en todos los momentos de vida.

A Miren, Erika y Alejandro:

Por compartir la aventura de ser miembro de esta familia, por su apoyo y amor, pero sobretodo por la confianza de que pase lo que pase tengo 3 hermanos en quien confiar y apoyarme, con quien compartir los logros y momentos mas importantes de mi vida.

A Mirén y Javier:

Gracias por todo su ejemplo como pareja, gracias por la maravillosa experiencia de reencontrar a mi hermana y verla crear un hogar maravilloso y permitirme ser parte de el.

A Maite y Rodolfo:

Por ser siempre un espacio de escucha, apoyo y amor, y por compartir y alentar con ilusión mis proyectos.

A Abuelita Lupe:

Abuelita gracias por alegrarte por mis momentos y por siempre tener una oración por mi vida, gracias por inspirarme a acercarme a DIOS y sentir su amor.

A la familia Jaurena:

Por su cariño, por los momentos vividos y por hacerme saber que tengo una gran familia con quien compartir con alegría estos momentos.

A Abuelita Chata:

Abuelita, gracias por tu cariño, por tus cuidados, por tu amor y apoyo en los momentos difíciles, eres un ejemplo de amor y tenacidad que siempre llevo presente a donde voy.

A la familia Grovas:

Gracias por sus palabras y muestras de cariño y amor.

A Faby, Ernesto, Lucy y Fey:

Son ustedes mi brújula, me señalan con su amor y luz el milagro de crear una familia amorosa, autentica y unida, gracias por los momentos y alegrías, gracias por ser una presencia de ilusión en mi vida.

A la familia Tejeda:

Gracias por su apoyo y por el gran amor con el que me han compartido su familia, gracias por ser una ejemplo de amor, unión y de vivir en comunión con DIOS.

A Vicente:

Gracias por ser mi hermano y estar presente durante todos estos años en mi vida, tú me has acompañado y señalado el camino a través de las montañas de la vida.

A Gisela:

Jefa linda, gracias por tu amistad, amor y “no abuses”, nuestra amistad es uno de mis más grandes tesoros, gracias por compartir tu luz en mi vida desde aquella primera entrevista.

A Silvia:

Este momento fue creado contigo, a través de nuestra amistad y esfuerzo trascendimos en este proyecto, gracias Scully por la experiencia de trabajar juntos y de crear esta plataforma que significó una posibilidad de desarrollo y el cambio para tantas personas.

A Alejandro, Francisco, Israel, Iván, Jesús, Juan Manuel, Liliana, Mauricio, Nancy Pablo, Rubén, y Yolanda:

El poder compartir la experiencia de trabajar juntos, me acompaña a donde voy, gracias por su cariño y apoyo.

A Fernanda y Eduardo:

Hoy nuestros caminos se han entrelazado con amor, honestidad, fuerza y pasión, gracias por "pararse en la corriente" por mi vida, gracias por estar presente y ser un contexto de excelencia en ella.

A Eduardo:

Gracias Buddy por hoy iluminar mi camino con tu ser, eres mi contexto de abundancia, transformación y amor.

A Bibiana:

Amiga nuestra historia vida ha sido un camino de encuentros y desencuentros, gracias por tu luz, tu esperanza y tu fuerza, que ha iluminado mi vida desde que nos conocemos.

A Esther:

Gracias por acompañarme durante tantos años, tu fuiste mi gran amiga de la facultad, gracias por compartir mis pasos universitarios y mis hobbies, gracias por enseñarme tu sentido de generosidad, hoy mi vida es distinta gracias a ti, que Dios te bendiga.

A Ricardo:

Amigo de historias imaginarias, gracias por todos los momentos que hemos compartido en nuestra vida.

Desde esta cima, hoy veo claramente que soy la persona más afortunada del mundo por contar con tanta luz a mi alrededor y con fe y alegría veo en el horizonte nuevos caminos, retos, montañas y aventuras que me esperan en esta mágica experiencia de estar vivo.

¡Gracias vida!

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

I. MARCO DE REFERENCIA.

- 1.1 Sistema Domino´s Pizza en México. (Pág. 03)
- 1.2 Estructura de Operadora D.P. México. (Pág. 06)
- 1.2.1 Departamento de entrenamiento de la Franquicia M. (Pág. 08)
- 1.3 Función del sistema de entrenamiento en el desarrollo de las franquicias. (Pág. 16)
- 1.3.1 Principales características del sistema entrenamiento en Domino´s Pizza. (Pág. 18)

II. MARCO TEÓRICO.

- 2.1 Educación en las empresas. (Pág. 27)
- 2.2 Perfil del empleado por formar en un sistema de franquicias. (Pág. 36)
- 2.3 Administración del proceso educativo en las empresas. (Pág. 42)
- 2.4 Detección de necesidades. (Pág. 46)

2.5 Diseño de programas. (Pág. 50)

2.6 Evaluación de un programa educativo. (Pág. 72)

III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

3.1 Justificación y detección de necesidades del proyecto. (Pág. 80)

3.2 Definición del proyecto. (Pág. 89)

3.2.1 Alcances del proyecto. (Pág. 92)

3.3 Diseño del programa. (Pág. 94)

3.3.1 Diseño de materiales de apoyo. (Pág. 104)

3.3.2 Diseño de las evaluaciones de aprendizaje (“compromisos”). (Pág. 106)

3.3.3 Diseño de formatos de control del programa. (Pág. 108)

3.3.4 Diseño de la mecánica de certificación. (Pág. 110)

3.4 Impartición del programa. (Pág. 113)

3.5 Evaluación del programa. (Pág. 115)

IV. VALORACIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

4.1 Panorama anterior del sistema de entrenamiento. (Pág. 123)

- 4.2 Situación actual del sistema de entrenamiento. (Pág. 126)
- 4.3 Obstáculos encontrados durante la intervención (Pág. 129)
- 4.4 Sugerencias pedagógicas (Pág. 133)

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Desde 1989 las empresas basadas en un sistema de franquicias han venido a revolucionar los principales paradigmas de la administración dado su crecimiento, reproducción, concentración e impacto durante los últimos 14 años.

Considero que el papel de la educación y por lo tanto del pedagogo en el desarrollo y consolidación en este tipo de empresas de franquicias, es y seguirá siendo de gran importancia, puesto que no sólo se basan en la capacitación de su personal como una estrategia competitiva en la implantación y reproducción de su sistema de operación (Know-How) ó medio de control de calidad, sino que además le ayuda a contrarrestar los estragos y pérdidas ocasionadas por los altos índices de rotación que se presentan en ellas.

Este tipo de ambientes laborales le brindan al pedagogo una riqueza en sus acciones que van desde la detección de necesidades o posibles causas de los problemas, hasta la evaluación y por que no la reformulación de formas y procedimientos de trabajo. Dentro de este campo el pedagogo no solo diseña, implanta evalúa, coordina, reformula sino que su campo de acción y su posición se eleva al grado de una consultoría en lo referente a los procesos educativos que se van presentado en el entorno laboral.

El presente trabajo busca el describir las principales acciones realizadas durante el diseño, ejecución y evaluación de un programa de capacitación para entrenadores de franquicias, mismo que fue la plataforma para crear una estructura a nivel nacional que permitiera la consolidación de los procesos que en cuanto al Sistema de Entrenamiento se realizan en Domino's Pizza.

Dentro del mismo se incluye una descripción de las funciones y actividades que desde hace un poco más de cuatro años he venido realizando como pedagogo en esta empresa de comida rápida en México.

La intención de presentar este trabajo como forma de titulación, nace del interés de vincular los conocimientos, conceptos y reflexiones obtenidos durante la carrera con las exigencias y problemáticas presentadas y abordadas en el ámbito laboral.

Así mismo, busco que este informe brinde un marco de referencia y apoyo para las futuras generaciones hacia interrogantes como: ¿Qué actividades puede realizar un pedagogo en el ámbito empresarial? (específicamente hablando de empresas con un giro en comida rápida), ¿Cómo se encuentran estructurados los programas de formación en este tipo de empresas? Ó ¿Cuáles son las exigencias y necesidades que este tipo de entornos nos presenta como profesionistas de la educación?, entre otras.

El informe se encuentra dividido en 4 grandes apartados:

En el primer capítulo se realizará una breve descripción: 1) del Sistema Domino's Pizza y su desarrollo en México, 2) las principales funciones y procesos del área de entrenamiento, y 3) finalmente se detallaran las funciones que como pedagogo he venido realizando.

En el siguiente capítulo se esbozaran los principales conceptos teóricos que fundamentaron este proyecto: 1) la educación en las empresas, 2) consideraciones sobre los perfiles que son necesarios formar para un sistema de franquicias, 3) principales elementos a considerar en el diseño y evaluación de programas de formación en las empresas y 4) algunos elementos y consideraciones sobre la educación de adultos.

En un tercer capítulo se describirá el proyecto de diseño, implantación y evaluación del Diplomado de Entrenadores realizado a lo largo de 2 años en el área.

Finalmente se realizaran una serie de reflexiones acerca del impacto de dicho programa dentro del Sistema Domino's Pizza.

I. MARCO DE REFERENCIA

Desde 1850 con los primeros intentos realizados por I.M Singer Company y otras compañías petroleras y automovilísticas estadounidenses y aplicado en 1954 por McDonald's en el campo de la comida rápida, el modelo de "sistema de franquicias" ha sido visualizado como una estrategia de desarrollo empresarial atractiva y revolucionaria en la que ambas partes (franquiciante y franquiciatario) salen beneficiadas a la hora de reproducir y consolidar un negocio probado, bajo el paraguas de una imagen de marca homogénea¹.

Este modelo empresarial le brinda por un lado a la empresa franquiciante una alternativa más rentable y eficaz para la consecución de objetivos de cobertura de nuevos mercados, optimizando sus recursos mediante la reducción de los costos de expansión; y por el otro al franquiciatario la posibilidad de desarrollar una actividad empresarial de una manera independiente pero contando siempre con la ayuda, asistencia y el "know-how" del franquiciante además de adquirir un negocio probado y el respaldo e imagen de una marca posicionada en el mercado².

En nuestro país si bien ya se cuenta con la presencia de algunas franquicias internacionales tales como KFC y Pizza Hut desde

¹ ALCÁZAR, Enrique, (2002), "Introducción al Sistema de Franquicias", *Programa de Certificación para Ejecutivos en Franquicias Módulo 1*, México, Universidad Anáhuac. P. 12.

² Ibidem p. 4.

mediados de la década de los 70^s, es hasta el año de 1989 cuando con la llegada de McDonald's, Domino's Pizza, Blockbuster, entre otros, que se dan los primeros esfuerzos de posicionar a este tipo de empresas a nivel nacional y se despierta un auge nacional por ellas, logrando que en 1994 existieran alrededor de 400 franquicias en el territorio mexicano y que este número se incrementara a 450 para el año 2002, mismas que engloban en ellas a 26,000 sucursales, 430,748 empleos y una facturación de \$ 7,000 millones de dólares al año, ubicándonos como el 2° país de América Latina en este rubro después de Brasil³.

Este crecimiento internacional no sería posible sin la llamadas "Franquicias Maestras (FM)", las cuales bajo la supervisión de los "Corporativos Internacionales" son las responsables y tienen los derechos exclusivos de adaptar, implantar, desarrollar y garantizar la reproducción fidedigna de una marca en nuestro país.

Dentro de las principales funciones y obligaciones que tiene una "franquicia maestra" con su "Corporativo Internacional" se encuentran:

- La implantación y adaptación de la marca en el mercado mexicano.
- El desarrollo de planes, estrategias y programas orientados al crecimiento de la marca en nuestro país.

³ Ibidem p. 59.

- La capacitación, implantación y verificación de los principales estándares de operación e imagen a nivel nacional.
- El manejo de la mercadotecnia a nivel nacional (para esto administra el fondo de publicidad proveniente de las franquicias) desarrollando promociones y alianzas estratégicas con otras empresas.
- El manejo de la red de comisariatos de comida a nivel nacional, así como el manejo de proveedores tanto nacionales como internacionales.

1.1 SISTEMA DOMINO´S PIZZA EN MÉXICO

Domino´s Pizza Internacional llega a México en 1989 por medio de Operadora DP México, S.A. de C.V., empresa que posee los derechos legales como FM para el uso y desarrollo de la marca Domino´s Pizza en México, abriendo su primera tienda en Tecamachalco el 17 de Marzo 1989.

Durante casi 14 años en nuestro país, Domino´s Pizza México se ha caracterizado por tener un desarrollo de marca creativo e innovador, ejemplo de esto fue la creación de la promoción "martes 2X1" misma que ha sido ampliamente reconocida y galardonada a nivel internacional, así como el reconocimiento por el desarrollo del "concepto express" en plazas comerciales, estadios de fútbol, estaciones del metro, centros turísticos; la implementación del "número único" bajo una

alianza tecnológica con Telmex ó la incorporación de las “bolsas térmicas Heatwave mismas que permiten entregar un producto a una temperatura de 200° F.

La filosofía de Domino’s Pizza siempre ha estado orientada a exceder las expectativas de sus clientes a través de un enfoque de calidad en su **Producto, Servicio, Imagen y Seguridad (PSIS)** mismos que son considerados como sus principales valores y en consecuencia una guía en todo momento de su proceso.

En este contexto el factor humano y por ende su desarrollo, cobra una importancia fundamental, misma que se encuentra plasmada en la visión de la empresa:

**“Gente excepcional con la misión de ser la
mejor compañía de entrega de pizzas del
mundo”**

Al estar basada la explotación de la marca en un “Sistema de Franquicias”, cada tienda y/o nuevo mercado tiene la responsabilidad de adoptar fielmente los principios y valores, así como la estructura y los principales procedimientos operativos que han garantizado, a través del tiempo, el éxito y aceptación de la marca por parte de los clientes.

Actualmente existen 34 franquicias en el país agrupando a más de 467 tiendas en 105 ciudades de la república, lo cuál convierte a Domino's Pizza México en el país con el más alto desarrollo de marca después de Estados Unidos.

A pesar de que dichas franquicias, varían tanto en tamaño como en cobertura territorial, todas poseen la misma estructura interna en cada una de las tiendas que las conforman y manejan los mismos procedimientos operativos. Esta “estructura operativa de franquicia ó Sistema Domino's” es la que permite la correcta implantación y estandarización de procesos y procedimientos operativos que facilitan tanto el control administrativo en función de costos y resultados, como el cumplimiento de los estándares de servicio y producto de la marca, asegurando así, el éxito en la apertura de las antes llamadas sucursales de negocio.

A esto es a lo que se le conoce como “Know How” del negocio, mismo que es el principal elemento a transferir por parte del Franquiciante al Franquiciatario y principal área de entrenamiento hacia el personal.

1.2 ESTRUCTURA DE OPERADORA D.P. MÉXICO.

Para realizar sus funciones como FM, Operadora DP México se encuentra integrada por 3 direcciones organizadas de la siguiente manera:

Dirección de Desarrollo: su principal función es la de brindar consultoría constante a los franquiciatarios y monitorear el progreso de las aperturas de nuevas tiendas.

Dirección Comercial: dentro de sus funciones se incluyen: el desarrollar alianzas comerciales con otras empresas, el desarrollo de nuevos productos y promociones, la coordinación de la publicidad de cada una de las promociones nacionales, etc.

Dirección de Operaciones: su principal función es mantener la integridad del sistema operativo y los estándares de la marca, esta dirección se encuentra asesorada directamente por un consultor de Domino's Pizza Internacional, él cual coordina, evalúa y comunica los resultados obtenidos semanalmente en los rubros de: ventas, calidad y servicio en nuestro país al corporativo internacional. La dirección está conformada por 2 departamentos:

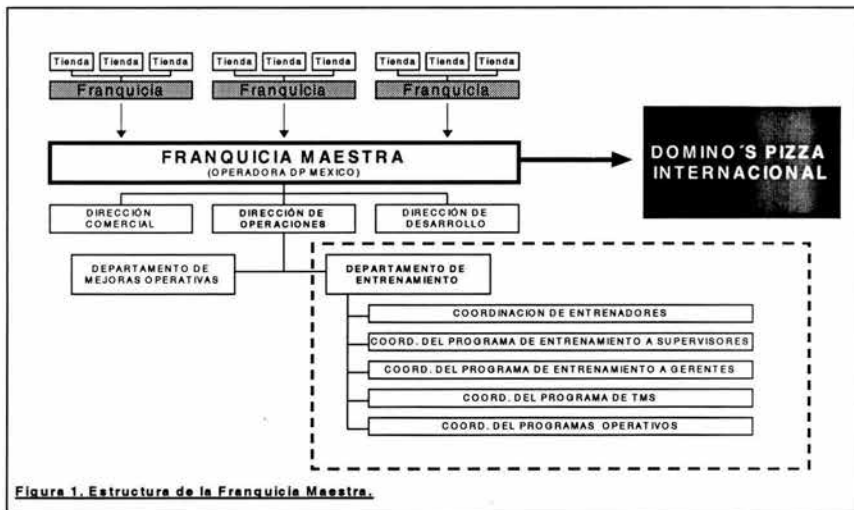
- **Departamento de mejoras operativas:** es responsable de pilotear los cambios operativos necesarios para llevar a cabo una determinada estrategia comercial y/o mejora operativa, para que

una vez aprobada se convierta en un estándar nacional para las franquicias; además evalúa por medio de una red de auditores los niveles de operación de todas las tiendas del país a través de la “Evaluación 5 Estrellas” (evaluación realizada desde la perspectiva de cliente en torno al producto, servicio e imagen ofrecidos).

- *El departamento de entrenamiento:* dentro de sus funciones se encuentra el desarrollar los planes y acciones de capacitación, monitorear su implantación en las tiendas, y medir y evaluar su impacto a nivel nacional.

Como se puede apreciar en la **Figura 1.**, todas las franquicias del sistema, reportan semanalmente sus resultados (financieros y operativos) a cada una de las direcciones y departamentos de la FM, mismos que se informan al corporativo internacional, junto con el pago de regalías por uso de marca, de tal manera si bien a nivel de administración cada franquicia es autónoma, esta regulada legalmente por la FM en el manejo de sus operaciones, quedando así garantizada la integridad de “modelo” de desviaciones de estándares y financieras.

En conclusión tanto las direcciones de la FM como los programas coordinados de ellas tienen un impacto nacional y es desde este esquema donde el departamento de entrenamiento regula los procesos de formación para el sistema.



1.2.1 DEPARTAMENTO DE ENTRENAMIENTO DE LA FRANQUICIA MAESTRA

Antecedentes

El departamento de entrenamiento a lo largo de 14 años ha sufrido una serie de transformaciones tanto en su estructura como en sus principales funciones, esto en respuesta a los diversos momentos históricos y como medida de adaptación a causa de las necesidades educativas y de formación que el desarrollo de la marca ha presentado en nuestro país. A continuación se detallan dichas transformaciones con la finalidad de dar contexto al “proyecto de Formación de Entrenadores”, motivo de este reporte.

- 1989-1994 Durante este periodo que engloba los primeros 6 años de vida de la empresa (100 tiendas) las necesidades de formación giraron en torno a: 1.- la adopción de la marca en México puesto que era necesario transformar un sistema estadounidense a nuestra idiosincrasia y 2.- el apoyo a los nuevos franquiciatarios durante el crecimiento y desarrollo de sus franquicias, por lo cual fue necesario que los primeros entrenadores del sistema fueran personal de Domino's Pizza Internacional y que ellos a su vez formaran un staff de soporte y seguimiento a planes de trabajo operativos que dejaban en cada franquicia llamados TST (Training Store Team).
- 1994-1997 Dado que en este periodo México entro en una recesión económica severa y el crecimiento de la marca se detuvo gradualmente (100-150 tiendas), el área de entrenamiento se dio a la tarea de actualizar y difundir por medio de "Rally's Regionales" los nuevos programas de entrenamiento con la finalidad de estar a la par de E.U. en cuanto a tecnología educativa.
- 1997-1999 Una vez reactivada la economía nacional se proyectó un crecimiento de la marca agresivo y contundente (de 150 a 300 tiendas en los siguientes 2 años), para lo cual era necesario tener una infraestructura educativa fuerte que

soportara la apertura masiva de tiendas, por esto se crea el proyecto de la "Universidad de la Pizza" mismo que contempla la creación de un espacio físico permanente a manera de centro de entrenamiento para gerentes y supervisores principalmente.

1999-2003 A consecuencia del rápido y constante crecimiento (más de 150 tiendas por año) y la problemática de dar cobertura total a nivel nacional en cuanto la formación de los gerentes, se decidió reestructurar el departamento de entrenamiento con la finalidad de crear un equipo interdisciplinario cuyo perfil y estructura le permitiera el desarrollar e impartir programas de entrenamiento de alto impacto y calidad dentro del sistema Domino's garantizando así dicho crecimiento de la marca.

El concepto de "Universidad de la Pizza" se redimensionó, de un centro de entrenamiento a la denominación de todo un staff de consultoría a nivel nacional, cuyo objetivo principal era el de facilitar la integración de pequeñas áreas de entrenamiento (una por franquicia), mismas que serían coordinadas y reguladas desde la FM con la finalidad de consolidar la función del entrenamiento en todo el Sistema Domino's.

El equipo fue conformado por 2 supervisores de tienda cuya finalidad fue la de brindar asesoría técnica sobre el sistema Domino's a 2 pedagogos y un psicólogo quienes diseñaron, desarrollaron e implantaron los nuevos programas de entrenamiento en el ámbito nacional.

En congruencia con esta nueva dimensión se estableció la siguiente misión para el departamento:

“Asegurar la consolidación del Sistema de Entrenamiento con el propósito de desarrollar de manera integral a todo el personal de Domino's Pizza México, con base en nuestra filosofía y principios que nos facilitan el logro de la excelencia”

Es dentro de este marco donde se realizó el proyecto del “Diplomado de Entrenadores”, siendo este la base estratégica del departamento y del resto de las acciones educativas orientadas a la consolidación a nivel nacional de la función del entrenamiento.

Estructura del Departamento

Actualmente el departamento esta compuesto por una gerencia de entrenamiento y 5 coordinaciones de entrenamiento, cada una de ellas es responsable del desarrollo, evaluación y consolidación de un

programa específico de entrenamiento a nivel nacional. A continuación se detalla la estructura del departamento de entrenamiento:

Coordinación de Entrenadores: Esta coordinación tiene vínculo directo con los entrenadores del país, dentro de sus funciones principales se encuentran:

- Coordinar el entrenamiento y la información oficial (estándares y procedimientos validados por la franquicia maestra) que reciben los entrenadores del país.
- Validar los procesos de “Certificación de los Entrenadores” (Dicho proceso se explicará en el siguiente capítulo).
- Recibir, consolidar, validar y reportar la información sobre los niveles de entrenamiento nacionales con base en la información proporcionada por los entrenadores por medio del “Indicador de Entrenamiento” (formato en el cual se concentran estas puntuaciones y es entregado de manera mensual).
- Dar seguimiento a la actuación de los entrenadores del país con respecto a sus resultados en el trabajo con las otras coordinaciones del departamento.

Coordinación del Programa de Entrenamiento a Supervisores: Esta coordinación tuvo a su cargo el diseño del programa de formación de supervisores el cual se denominó

“Seminarios de Supervisores”, dentro del cual la función de seguimiento por parte de los entrenadores fue clave para su certificación. Actualmente esta coordinación tiene las siguientes funciones:

- Coordinar la implantación y desarrollo del “Seminario de Supervisores”.
- Validar los procesos de certificación de los supervisores del país.
- Dar seguimiento al nivel de desempeño de los supervisores del país.

Coordinación del Programa de Entrenamiento de candidatos a Gerentes de Tienda (GEE): Como se verá en el capítulo siguiente uno de los objetivos que se perseguiría con el “Diplomado de Entrenadores” era el que estos pudieran manejar desde sus franquicias los distintos programas de entrenamiento del sistema. Por lo cual fue necesario un rediseño de los materiales de GEE con la finalidad de incorporar “guías didácticas y materiales estandarizados al dicho programa de entrenamiento.

Dentro de esta coordinación se realiza actualmente todo el rediseño y validación de este programa de entrenamiento, así como su impartición a GEE del Distrito Federal.

Coordinación de Programas Operativos: Como se señaló anteriormente la franquicia maestra cuenta con una staff de auditores operativos cuya finalidad es la de evaluar el nivel de apego a los estándares del sistema en cada una de las tiendas del país por medio de la “Evaluación 5 Estrellas”.

Con base en los resultados arrojados en cada trimestre, se establecen las necesidades de entrenamiento por corregir en el siguiente periodo y se desarrollan programas de entrenamiento correctivos para todo el sistema.

Esta coordinación se encarga de diseñar y monitorear el avance de aplicación a nivel nacional de estos programas.

Coordinación del Programa TMS: La principal función de esta coordinación es que el “Sistema TMS” o sistema de cómputo de las tiendas de Domino’s sea utilizado al máximo de su capacidad en las operaciones diarias, para lo cual ha diseñado un programa de entrenamiento en 4 módulos los cuales son impartidos de manera paralela con el programa de GEE.

Actualmente su vínculo con los entrenadores del país le ha permitido la coordinación de Rally’s y asesorías regionales, además de brindar un apoyo de soporte tecnológico en los proyectos de “Mejoras Operativas”.

Funciones principales del departamento:

Cabe mencionar que la definición de estas coordinaciones y sus campos de acción se realizaron con la finalidad de que como departamento se pudieran brindar y monitorear las siguientes funciones a nivel nacional:

- Diseño, impartición, coordinación y evaluación de programas estratégicos de entrenamiento a nivel nacional.
- Certificación de entrenadores y supervisores como personas “claves” en la implantación y consolidación de áreas de entrenamiento en el sistema.
- Comunicación, seguimiento y validación del trabajo realizado por los entrenadores y supervisores de franquicia.
- Brindar un servicio de consultoría a los franquiciatarios del país con la finalidad de apoyar el desarrollo y crecimiento de las unidades de negocio así como su apego a los estándares del Sistema Domino's.

1.3 FUNCION DEL SISTEMA ENTRENAMIENTO, EN EL DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS

Como se mencionó anteriormente, Domino's Pizza ha basado su desarrollo y consolidación a nivel internacional en su estructura de "Sistema de Franquicias".

En este esquema, la reproducción fidedigna de los estándares y de los procedimientos operativos son aspectos cruciales para garantizar no sólo la calidad del producto y servicio ofrecido al cliente, sino que también son requisitos indispensables para obtener los resultados de negocio que se esperan.

En este modelo la función de la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos adquieren una dimensión clave para la adopción, estandarización y consolidación de los procesos operativos que conforman el "Sistema Domino's".

Es importante señalar que debido a que el "Sistema Domino's" fue implantado en México de una manera fidedigna, todas las actividades de adiestramiento, capacitación, formación y desarrollo; quedan englobadas y entendidas en cada una de sus dimensiones dentro del término ENTRENAMIENTO (*TRAINING*) que para efectos de este reporte se utilizará en lo subsecuente para referirnos a algunos de estos procesos.

Dado que el proyecto motivo de este informe académico es sobre la formación de un entrenador de franquicia, considero importante hacer una breve explicación sobre los principales programas de entrenamiento en Domino's Pizza, así como revisar los elementos que los conforman, con la finalidad primero de comprender el perfil y el nivel de desarrollo y capacitación que se requería obtener en los entrenadores del país para llevar a cabo sus funciones y segundo tener un panorama más claro del rol y círculo de influencia de esta posición en el sistema.

1.3.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA ENTRENAMIENTO EN DOMINO'S

Dentro de las principales características del Sistema de Entrenamiento en Domino's se encuentran:

a) Lograr el aprendizaje y dominio de:

- Habilidades específicas de los puestos. (Por ejemplo: la elaboración de una pizza, la toma de una orden, etc.
- Procedimientos administrativos y operativos. (Por ejemplo: la realización de un inventario de comida, la elaboración del indicador clave de ventas, etc.
- Funciones gerenciales. (Por ejemplo: Manejo de personal, control de costos operativos, etc.

b) Se integra principalmente por 3 programas institucionales, cada uno de ellos son dirigidos al personal de tienda de acuerdo al puesto y a las funciones que desempeña. A continuación se describen dichos programas:

Programa de Inducción: Este programa se encuentra dirigido al personal de nuevo ingreso y comprende los primeros 5 días dentro de la empresa. Dentro de las principales actividades de entrenamiento que se realizan se encuentran:

- Curso de orientación a nuevos empleados (ONE) con una duración aproximada de 3 hrs.
- Práctica en tienda con una duración aproximada de 4 hrs.
- Entrenamiento de inducción durante los primeros 3 días en la tienda de acuerdo al puesto básico.

Programa de Puestos Básicos: Este programa se encuentra dirigido al personal de tienda cuando cumple sus primeros 15 días en esta. Dentro de las principales actividades de entrenamiento que se realizan se encuentran:

- Curso Básico de acuerdo al puesto (PPP, ERS, RSC) con duración de 4 hrs., mismos que se describen a continuación:

Los PPP (Preparador de Pizzas Perfectas) toman el curso de "*Taller de Pizza Perfecta*", orientado a lograr un perfeccionamiento de la técnica de elaboración de pizzas, en donde el enfoque principal es la Calidad presentada al cliente a través de nuestro producto.

Los ERS (Especialista de Reparto Seguro) toman el curso de “*Entrega Segura*”, orientado a proporcionar:

- 1) Elementos de seguridad vial
- 2) Elementos de servicio al cliente.

Los principales enfoques son la Seguridad durante nuestros repartos y el Servicio brindado a nuestros clientes durante el misma.

Los RSC (Representantes de Servicio al Cliente) toman el curso de “*Servicio al Cliente*”, orientado a proporcionar

- 1) Elementos de Servicio al Cliente
- 2) Elementos de Poder Telefónico de Ventas

Los principales enfoques son el Servicio brindado a nuestros clientes durante la toma de órdenes y como lograr un mayor Impacto en las ventas a través de una venta sugestiva.

- Prácticas de entrenamiento en el puesto en las tiendas por alrededor de 1 mes y medio.

Una vez que el empleado ha dominado completamente su puesto, inicia su proceso de “*Entrenamiento Cruzado*” el cual consiste en recibir una serie de prácticas en las funciones de los otros 2 puestos básicos restantes, con la finalidad de contar con un equipo de trabajo con multihabilidades, de tal

manera que un PPP/ERS puedan contestar un teléfono y tomar una orden o un RSC/ERS se puedan introducir en la línea de producción y elaborar una pizza.

Los miembros del equipo de tienda completan su Entrenamiento Cruzado en aproximadamente 4 meses.

Estas prácticas en tienda son impartidas y coordinadas principalmente por los Gerentes y GEE (Gerentes en Entrenamiento) y para tener una mejor planeación de ellas se apoyan de las siguientes herramientas:

El Plan Semanal de Entrenamiento: En el cual se programan todas las actividades de entrenamiento por realizar del equipo de tienda especificando, la actividad a realizar, su duración, el responsable y a quien va dirigida.

El Tablero de Entrenamiento: El cual es un control gráfico para el equipo de tienda en dónde se observa el grado de avance que llevan en su entrenamiento en el puesto y entrenamiento cruzado cada uno de ellos.

La Evaluación de Actuación para Puestos Básicos: La cual está compuesta de 4 niveles que son aplicados a razón de 1 por mes con la finalidad de validar y acreditar los conocimientos y habilidades desarrolladas por los miembros del equipo de tienda durante este programa.

Programa de Gerencia en Entrenamiento: Este programa se encuentra dirigido a los candidatos a ser gerente de tienda y se encuentra diseñado para ser impartido en un periodo de 6 a 8 meses

Un miembro del equipo de tienda puede ser aspirante a ser candidato a Gerente una vez que ha completado su entrenamiento en el puesto y su entrenamiento cruzado además de haber sido acreditado en el dominio de los 3 puestos básicos (PPP, ERS, RSC) y los 2 puestos complementarios (Hornero y Parrilla).

Este programa contempla principalmente 2 tipos de actividades durante la ejecución del mismo:

- La impartición de aproximadamente 15 cursos teóricos los cuales pueden ser clasificados de la siguiente manera:

Cursos de Introducción a la Filosofía Domino's Pizza: Los cuales tienen como objetivo el transmitir:

- 1) Los principales paradigmas, estándares y filosofías que componen la cultura de la compañía.
- 2) La trascendencia de estos durante en el desarrollo de la misma.
- 3) Y el papel y responsabilidad que como Gerentes estamos dispuestos a asumir para perpetuarlos en nuestras tiendas.

Dentro de esta clasificación se encuentran los siguientes cursos:

- Fundamentos de Domino's Pizza.
- Experiencia Total de la Calidad.

Cursos Técnicos-Operativos: Los cuales tienen como objetivo el brindar los conocimientos teóricos y los procedimientos para poder llevar a cabo la operación de una tienda de manera eficiente.

Dentro de esta categoría se encuentran los siguientes cursos:

- TMS I II III y IV (Sistema de Cómputo).
- Sanidad.
- Seguridad en Tienda.

- Certificación de la Calidad del Producto.
- Manejo de Horas de Alta Demanda.
- Administración del Producto.
- Taller de Inventarios y Pedidos.

Cursos Administrativos-Gerenciales: Los cuales tienen como objetivo el desarrollar en los participantes las habilidades gerenciales necesarias para poder asumir las responsabilidades como Gerente de Tienda.

- Desarrollo de tu Equipo I y II.
- Administración de Utilidades.
- Manejo de tu Mercado.
- Reclutamiento y Selección.
- Dinámica de Entrenamiento.

Cada curso contempla ya sea o una práctica en tienda del tema revisado ejemplo: práctica de apertura ó cierre de tienda, práctica de almacenamiento del pedido, práctica de un inventario, etc., ó alguna tarea aplicación ejemplo: elaborar un plan de mercadotecnia, realizar un análisis de sector, etc.

- Seguimiento por parte del gerente en cada tienda sobre el dominio de habilidades de sus GEE. Para esto utiliza los siguientes instrumentos:

La Pirámide del Éxito: El cual es un control gráfico para el staff de GEE en dónde se observa el grado de avance que llevan en su entrenamiento y el nivel obtenido hasta un determinado momento.

La Evaluación de Actuación para GEE: La cual esta compuesta de 4 niveles que son aplicados a razón de 1 por trimestre con la finalidad de validar y acreditar los conocimientos y habilidades desarrolladas por los GEE durante este programa.

Programa de Entrenamiento de Operaciones y Mejoras

Operativas: Este programa tiene por finalidad el bajar los estándares del Sistema Domino's a nivel Nacional, principalmente se encuentra articulado por un "Manual de Referencia del Gerente" y una serie de comunicados oficiales de la Franquicia Maestra y presentaciones sobre las actualizaciones del Sistema Domino's y los nuevos lanzamientos.

Todos los resultados derivados de la implantación de cada uno de estos Programas de Entrenamiento así como su impacto operativo son reportados por los Entrenadores del País mensualmente a través del "Indicador de Entrenamiento".

c) Cada curso que compone alguno de estos 3 programas cuenta con:

- Carpeta del Entrenador (Manual, Evaluaciones, Material Didáctico, Guías Didácticas).
- Material para el Participante.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 EDUCACIÓN EN LAS EMPRESAS

La educación y los aprendizajes del hombre (mismos que le permiten su integración dentro de la sociedad a la que pertenece y desarrollar y alcanzar sus máximas potencialidades humanas) continuamente van creciendo y transformándose, con la finalidad de poder adaptarse y evolucionar su propio tiempo y etapas de desarrollo por las que va pasando.

Por consecuencia, dado que la educación es un proceso que se da a lo largo de toda la vida del hombre, es necesario el definir de alguna manera los distintos ámbitos en los que se realizan los principales procesos de E-A con la finalidad de poder estudiar y reflexionar claramente las diferencias y funciones que persigue el proceso educativo en cada uno de ellos.

Gore⁴ señala los siguientes ámbitos educativos:

Educación Formal: Es la educación que va desde primer grado de primaria hasta el postgrado universitario incluido. Se lleva a cabo en las escuelas o instituciones específicamente educativas, conduciendo a títulos o acreditaciones.

⁴ GORE, Ernesto (1996) "Empresas y educación", *La educación en la empresa*, Buenos Aires: Granica. pp. 61- 62.

Educación No Formal: Es la educación que a través de cursos, cursillos, talleres, seminarios u otras variantes, permite la adquisición de conocimientos específicos. Es común que no se otorgue títulos, que se valore por su utilidad... Se basa en actividades con una intención claramente educativa, aunque suele desarrollarse en instituciones extraescolares.

Educación informal: La educación informal es la que proviene del ambiente mismo ... ubican aquí solamente aquellas acciones que tienen alguna intención educativa, aun cuando no estén articuladas en forma de cursos... describen aquí estímulos globales ... o cualquier otro factor capaz de influir sobre el individuo, aun cuando la intencionalidad sea muy mediata o poco evidente.

Con base en la clasificación anterior, los procesos y acciones educativas que se llevan a cabo en las empresas entran dentro del ámbito de la "Educación No formal", sin embargo cabe señalar que únicamente se toma como referencia dicha clasificación con la finalidad de distinguir y separar los propósitos y objetivos que estas persiguen dentro de las empresas a diferencia de otros ámbitos educativos y no darle una connotación de "informalidad o poca estructura" a estas.

Colom y Sarramona⁵ explican:

La competencia de la empresa depende fundamentalmente de 4 factores: la estrategia de la empresa, sus recursos financieros, la tecnología y los recursos humanos.

En este sentido, las acciones educativas estarán orientadas (entre otros objetivos) ha asegurar y consolidar la competitividad tanto nacional como internacional de una empresa por medio del desarrollo, la acumulación y la aplicación del capital intelectual de sus recursos humanos. El impacto en la competitividad de una empresa, se convierte al mismo tiempo en la justificación de los procesos educativos y los parámetros de medición y evaluación de su impacto en la organización.

Y en este sentido Gore⁶ amplía que: “en tanto las empresas se convierten en redes, la competitividad de un país, es la competitividad de sus ciudadanos para agregar valor a esas redes”.

De tal manera que la competitividad de una empresa estará basada en el capital intelectual de cada uno de sus integrantes y la forma en la que este sea aplicado para el logro de objetivos de la misma.

⁵ COLOM, Antonio (1994) “La formación en la empresa”, *Estrategias de Formación en la Empresa*, Madrid: Narcea. P. 12.

⁶ GORE, Ernesto (1996) “El sistema educativo”, *La educación en la empresa*, Buenos Aires: Granica. P. 47.

Y Colom y Sarramona ⁷ detalla que la competencia humana puede entenderse como:

- Capacidad de llevar a cabo una tarea o actividad determinada;
- Satisfacción que todo individuo experimenta al controlar el medio;
- “motivación de logro”, esto es, motivación o necesidad de lograr, manipular y organizar objetos, personas, ideas, realizar tareas difíciles, superar obstáculos y alcanzar cotas de excelencia, superarse a sí mismo o a los demás;
- concepto próximo a habilidad aprendida, aunque también a inteligencia y aptitud.

La competencia implica en el orden de lo personal, tanto un saber, como un saber hacer y un saber vivir y se expresa en el orden de lo profesional a través de capacidades como:

- **La multivalencia:** ampliación de capacidades de intervención sobre varias tareas u operaciones en el seno de una misma profesión básica.
- **La polivalencia:** Ampliación profesional hacia una segunda profesión u oficio a partir de la profesión básica.

⁷ COLOM, Antonio (1994) “La formación en la empresa”, *Estrategias de Formación en la Empresa*, Madrid: Narcea. p. 17.

- **La experticia:** Calidad de experto, con alto nivel de competencia profesional en la propia tarea.

En este sentido las acciones educativas dentro de las empresas buscarán ayudar a los individuos a adquirir y desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes que denoten su competencias en las áreas en las que se desempeña junto con el sentimiento de pertenencia y satisfacción de contribuir al logro de los objetivos de su empresa.

Con base en lo anterior Colom y Sarramona ⁸ considera que las acciones educativas en las empresas deben de estar encauzadas a solucionar las siguientes necesidades:

1. Actualizar los conocimientos y habilidades que permitan afrontar los avances producidos en las empresas y en la tecnología empleada en cada puesto de trabajo.
2. Habilitar de forma progresiva para realizar tareas de mayor preparación y responsabilidad.
3. Hacer de la formación laboral una fuente de satisfacción de profesional y de mejora personal, a la vez que se cubren las necesidades de los centros de trabajo.

⁸ Ibidem p. 26.

Y desprende los siguientes objetivos conductuales hacia los usuarios de las acciones de formación:

- Conocer y dominar las exigencias del propio puesto de trabajo;
- Poseer un dominio extensivo de tal puesto que abarque la polivalencia y la multivalencia de la función;
- Estar capacitado para el diagnóstico y análisis de problemas profesionales;
- Aprender a tomar decisiones para la solución ... de los problemas en contextos de riesgo e incertidumbre;
- Utilizar adecuadamente los materiales, técnicas, etc., propios de la profesión o trabajo concreto;
- Tomar una conciencia de los cambios científicos que hacen necesaria una transferencia de conocimientos tecnológicos;
- Predisponer favorablemente a la innovación como actitud básica para la formación permanente;
- Conocer y participar en la cultura de la empresa, así como los valores de la comunidad en la que esta inserta;
- Aprender a descubrir y valorar los problemas humanos dentro de las empresas en términos cooperativos, de comunicación y de responsabilidad solidaria.

En este sentido Gore⁹ enlista las 3 habilidades finales en las que se pueden apreciar el logro de los objetivos antes mencionados:

“En las empresas de alto valor, encontramos 3 habilidades diferentes pero interrelacionadas entre sí que constituyen la clave de su accionar, de las cuales depende el alto valor.

- Habilidades para resolver problemas
- Habilidades para encontrar oportunidades
- Habilidades para vincular la tarea de quienes identifican oportunidades y la de quienes resuelven problemas, a quienes llama negociadores estratégicos”.

Con base en lo anterior podemos visualizar que las acciones educativas dentro de las empresas tanto por sus alcances visualizados y esperados por parte de la empresa, como por la naturaleza de los resultados a producir en sus usuarios, van adquiriendo un matiz complejo y rico pedagógicamente hablando, ya que no solo se trata de transmitir información técnica y administrativa del puesto sino de proporcionar a las personas todos los elementos necesarios para lograr su máximo desarrollo tanto personal como profesional en la empresa para la que trabaja.

⁹ GORE, Ernesto (1996) “El sistema educativo”, *La educación en la empresa*, Buenos Aires: Granica. p. 45

En este sentido Colom y Sarramona ¹⁰ detalla 3 dimensiones de los procesos de E-A en las empresas

- Saber, conocer (saber, conocer qué).
- Saber hacer (saber cómo).
- Saber vivir (saber por qué y para qué).

De estas dimensiones se derivan los términos: Adiestramiento, Capacitación, Desarrollo, descritos por Grados¹¹ de la siguiente manera:

Capacitación: Acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.

Adiestramiento: Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia de su puesto.

Desarrollo: Acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal.

¹⁰ COLOM, Antonio (1994) "La formación en la empresa", *Estrategias de Formación en la Empresa*, Madrid: Narcea. p. 26.

¹¹ GRADOS, Jaime (1999) "Antecedentes", *Capacitación y desarrollo de personal*, México D.F.: Trillas. p. 30.

Dicho términos son englobados en Estados Unidos como "Entrenamiento" (Training) o en los países latinoamericanos como "Formación".

Al respecto considero que independientemente del término que sea utilizado para englobar los procesos educativos en el ámbito empresarial, los objetivos que este persigue son los mismos en cualquier región del mundo, dado que todo proceso educativo tiene por premisa el perfeccionamiento y alcance de las máximas posibilidades humana y su aplicación para la transformación de entorno que le rodea a un nivel superior al que se encontraba. En este sentido, específicamente hablando de la empresa, se busca que cada individuo que forma parte de la organización desarrolle los elementos necesarios para su total integración adaptación y desarrollo, mismo que marcará la pauta del logro de sus objetivos que en cuanto como plan de vida se ha planteado y la consecución de los estándares y metas que a nivel competitivo la empresa se ha planteado.

Servicios rutinarios de producción: Son las tareas repetitivas orientadas a lograr altos volúmenes en forma estandarizada. Se las suele considerar tareas manuales aunque incluyen las de supervisión rutinaria consistentes en velar por los cumplimientos de los estándares.

Servicios en persona: Comprende tareas simples y repetitivas... están supervisadas desde cerca y no necesitan demasiada formación... están en contacto directo con los clientes.

2.2 PERFIL DE EMPLEADO POR FORMAR EN UN SISTEMA DE FRANQUICIAS

Es importante por la naturaleza de este trabajo hacer énfasis en algunas consideraciones sobre las habilidades específicas que son necesarias formar en el personal de las franquicias. En este sentido Gore¹² señala que existen 3 categorías de trabajo:

Los trabajadores de servicios en persona deben de ser puntuales, flexibles y altamente adaptables a las exigencias del cliente... tienen que saber sonreír, ser afables, corteses y transmitir confianza y optimismo, no importan como se sientan.

Servicios analíticos – simbólicos: hacen de intermediarios, identificando y resolviendo problemas.

Su trabajo puede resultar incomprensible, atienden reuniones; diseñan una gran cantidad de gráficos y presentaciones; ... explican cosas; ... y a través de este proceso, conceptualizan

¹² GORE, Ernesto (1996) "El sistema educativo", *La educación en la empresa*, Buenos Aires: Granica. pp. 47-50

problemas; sugieren soluciones y planifican o acuerdan formas de ejecución.

Las 2 primeras categorías de trabajo las podemos observar en el personal que realiza las funciones básicas dentro de las franquicias, por ejemplo en Domino's el puesto de P.P.P. cae dentro de la categoría de servicios rutinarios de producción, dado que su principal función es elaborar de una manera rápida, constante y bajo los parámetros de calidad el producto que será vendido al cliente final, mientras que los puestos de R.S.C. y E.R.S. caen en la categoría de servicios en personas dado que deben de estar capacitados para brindar un servicio y soluciones específicas dentro de los estándares de manera rutinaria al cliente con el que están continuamente en contacto. Este tipo de categorías de trabajo requiere una fuerte carga de adiestramiento situacional y en un grado menor una sensibilización de su impacto ante la imagen del cliente durante la ejecución de su trabajo.

El problema radica en desarrollar a estos perfiles antes mencionados en un candidato para ocupar una posición dentro de la 3er categoría de trabajo: el analista simbólico, posición que desempeñan desde un gerente de tienda hasta un entrenador de franquicia con tareas similares antes descritas pero con un grado de impacto mayor en el logro de los resultados planteados por la empresa.

Gore¹³ detalla que la formación formal de un analista – simbólico requiere de 4 habilidades básicas:

Capacidad de abstracción: Esta es la capacidad del análisis... en la cual la realidad debe de ser simplificada para poder ser comprendida y manejada. El analista – simbólico maneja conceptos y lenguajes de diferentes jerarquías de abstracción, tales como ecuaciones, fórmulas, definiciones, analogías, metáforas, interpretaciones, teorías y categorías, a fin de reinterpretar , integrar y asimilar grandes cantidades de información para descubrir nuevas perspectivas, posibilidades y soluciones.

Los futuros analistas – simbólicos deberían aprender a ser... críticos, curiosos y creativos.

Pensamiento sistémico: Para descubrir nuevas oportunidades y manejarse en contextos de complejidad es necesario abandonar el pensamiento lineal y poder... establecer relaciones causa efecto... .

Experimentación: Se trata de hacer preguntas y controlar los resultados, preguntarse ¿qué pasaría si...? y buscar otras maneras de hacer las cosas.

¹³ Ibidem. pp 54 -56

Colaboración: Los analistas – simbólicos suelen trabajar en equipo, necesitan comunicar ideas, hacer redes y construir consenso.

Aquí la naturaleza de la intervención de formación cambia, debido a que se deben proporcionar a los perfiles seleccionados una gran cantidad de información teórica-técnica en diversas áreas como son: matemáticas, administración de unidades de negocios, gestión de personal, mercadotecnia y servicio, etc., además de desarrollar una sólida base de elementos axiológicos y actitudinales hacia la empresa dado que su nivel de impacto en los objetivos, y resolución de problemas, así como su toma de decisiones se incrementa enormemente en cada posición en la estructura a la que accede.

En el caso del entrenador de franquicia además de estas 4 habilidades antes mencionadas, es necesario el visualizar los diversos conocimientos, habilidades y sobretodo actitudes que debe de poseer, ya que como se mencionó anteriormente bajo su responsabilidad recae la formación de los mandos medios (Gerentes y Supervisores de tiendas) y la administración y calidad de las acciones educativas que se desarrollen en la franquicia.

Grappin¹⁴ realiza un listado sobre las cualidades que debe de poseer un instructor *, algunas de ellas ya son retomadas por Gore en el

¹⁴ PIERRE GRAPPIN, Jean (1990) *Claves para la formación en la empresa*, Barcelona: CEAC. pp. 58.

planteamiento de sus 4 habilidades de un analista- simbólico, sin embargo yo considero de utilidad el reforzar algunas de ellas con la finalidad de tener un enfoque sobre ellas. Las cualidades son las siguientes:

¿QUÉ CUALIDADES DEBE POSEER UN INSTRUCTOR?	
<p><u>¿Qué aptitudes intelectuales?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Atención? ➤ ¿Transparencia interior? ➤ ¿Competencias técnicas? ➤ ¿Competencias pedagógicas? ➤ ¿Cultura general? ➤ ¿Curiosidad? ➤ ¿Espíritu analítico? ➤ ¿Expresión escrita? ➤ ¿Capacidad de síntesis? ➤ ¿Madurez espiritual? ➤ ¿Nivel de comprensión? ➤ ¿Cualidades de expresión oral? ➤ ¿Reflexión? ➤ ¿Rigor intelectual? ➤ ¿Sentido de la abstracción? ➤ ¿Sentido de la aplicación concreta? ➤ ¿Sentido de lo esencial? 	<p><u>¿Qué personalidad?</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Carencia de vulgaridad? ➤ ¿Soltura? ➤ ¿Aptitud de auto juzgarse? ➤ ¿Bien <en su papel> ? ➤ ¿Capacidad de escuchar? ➤ ¿Complejo de inferioridad? ➤ ¿Complejo de superioridad? ➤ ¿Disponibilidad? ➤ ¿Dinamismo? ➤ ¿Energía? ➤ ¿Espíritu de cooperación? ➤ ¿Espíritu de decisión? ➤ ¿Extraversión? ➤ ¿Facultad de

* Es importante hacer la aclaración de que si bien el autor maneja un formato interrogativo en el planteamiento de los conocimientos, competencias y actitudes que debe de poseer un entrenador, el sentido no es el de cuestionar la validez de algunos de estos aspectos, sino el de interrogar a manera de lista de verificación al lector si cuenta con ellos o no.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Sentido de la organización? ➤ ¿Sentido práctico? ➤ ¿Sentido psicológico? ➤ ¿Tolerancia? ➤ ¿Talento para la investigación y renovación? ➤ Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> adaptación? ➤ ¿Fiabilidad? ➤ ¿Generosidad? ➤ ¿Humor? ➤ ¿Independencia de carácter? ➤ ¿Integridad y probidad? ➤ ¿Movilidad? ➤ ¿Receptividad? ➤ ¿Resistencia a la frustración? ➤ ¿Moderación? ➤ ¿Sentido de la comunicación? ➤ ¿Flexibilidad? ➤ ¿Espontaneidad? ➤ ¿Estabilidad emocional? ➤ Etc.
---	--

Cabe señalar dado el perfil con el que se cuenta para formar a los entrenadores y que en un sistema de franquicias por su misma estructura favorece la adquisición de muchas de estas competencias, tal es el caso de: la movilidad, el dinamismo, espíritu de decisión, etc., pero dificulta la adquisición de otras como: sentido de organización, flexibilidad, sentido de comunicación, espíritu de cooperación, etc., es necesario el demostrar ante las operaciones y el sistema la validez de uso completo de todas estas cualidades con un impacto en los resultados del negocio.

En este sentido uno de los objetivos que buscó el proyecto motivo de este informe fue el de incorporar estos aspectos “cuestionados” de una manera práctica durante la ejecución de los módulos.

2.3 ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO EDUCATIVO EN LAS EMPRESAS

El desarrollo de las acciones educativas dentro de la empresa debe de ser vista desde la Teoría general de sistemas (TGS), misma que establece que la empresa en sí es un sistema cuyos elementos o subsistemas se relacionan entre ellos de manera íntima e inevitablemente, de tal forma que la formación del personal no puede ser entendida como un función aislada de los demás elementos de la empresa tales como: compras, producción, finanzas, ventas, mantenimiento, etc., sino que por el contrario corresponde al responsable de este proceso administrarlo de tal manera que se vincule con los demás elementos y brinde un soporte necesario para la realización eficiente de sus funciones y así lograr que cada uno del personal que integra la empresa brinde y desarrolle un valor para la misma.

En el caso de las franquicias el sistema de entrenamiento cumple con la función de garantizar que el “sistema o Know How” se mantenga dentro de los estándares establecidos y que de acuerdo con las estrategias y objetivos de la marca vaya recibiendo las modificaciones y el mantenimiento necesario, por otro lado brinda los elementos de

adopción de marca a cada uno de los empleados y de incorporación de competencias necesarias para el desempeño deseado. Considero que esta es una de las ventajas que brindan los sistemas de franquicias ya que al existir una vinculación directa entre la formación y los indicadores de desempeño del negocio, fácilmente se pueden verificar los impactos que las acciones educativas tienen en las empresas.

Ahora bien, con la finalidad de garantizar la correcta vinculación entre las acciones educativas y los otros subsistemas que integran a la empresa, es necesario que estas acciones sean ejecutadas bajo un modelo administrativo.

Tanto Pinto Villatoro (1992) como Grados (1999) concuerdan en que existen 4 fases en el proceso administrativo de la formación en las empresas: Planeación, Organización, Ejecución y Evaluación. Pinto¹⁵ detalla las fases de la siguiente manera:

Planeación: es la fase que le da la razón al contenido técnico a la capacitación, pues conduce a determinar ¿qué se va hacer? valiéndose de cuatro etapas:

- Determinación de necesidades de capacitación (DNC)
- Definición de objetivos
- Elaboración de planes y programas
- Presupuestos

¹⁵ PINTO VILLATORO, Roberto (1992) "Proceso de la capacitación", *Proceso de la capacitación*, México D.F.: Diana. pp. 47-56.

Organización: es aquella fase por medio de la cual se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación.

La organización abarca la integración de los recursos financieros y humanos, quienes deberán trabajar coordinadamente para la consecución de los objetivos.

La fase de organización responde al ¿cómo se va a hacer y con qué se va a llevar a cabo? y se descompone en 4 elementos:

- Estructuras
- Procedimientos
- Integración de personas
- Integración de recursos materiales.

Cabe señalar que en esta etapa Grados¹⁶ incluye el entrenamiento de los instructores internos.

Ejecución: es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (interno y externo en la realización de los

¹⁶ GRADOS, Jaime (1999) "Antecedentes", *Capacitación y desarrollo de personal*, México D.F.: Trillas. pp. 32.

eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se esta se haga según lo planeado. La ejecución integra 4 fases:

- Contratación de los servicios
- Desarrollo de los programas
- Coordinación de los eventos
- El control administrativo y presupuestal

Además Grados (1999) señala en esta etapa la elaboración de los materiales y apoyos de instrucción.

Evaluación: es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión la medición y valoración del sistema, del proceso instruccional, el seguimiento y la ponderación de los resultados. Esta cuarta fase del proceso administrativo de la capacitación comprende:

- Macro evaluación
- Micro evaluación
- Seguimiento
- Ajustes al sistema

Dado que el tema principal de este trabajo es el diseño, implantación y evaluación de un programa de formación de entrenadores, muchos de los puntos aquí señalados se abordarán a mayor profundidad a continuación, sin embargo la información anterior brinda un panorama general sobre las actividades y los procesos que se desarrollan en cada una de estas etapas con la finalidad de administrar el proceso de formación en las empresas.

2.4 DETECCIÓN DE NECESIDADES

Como se definió anteriormente es importante que las acciones educativas dentro de las empresa garanticen por un lado, el óptimo desempeño de las personas que participan en estos procesos, para que a su vez brinden un valor agregado a la empresa y por consecuencia eleven la competitividad de esta y se llegue al logro de los objetivos planteados, y por el otro deben de garantizar un aprendizaje significativo y con esto una satisfacción en cada uno de los empleados.

Por esto el diseño de una estrategia educativa debe de partir de la evidencia de carencias en el desempeño, además de un sondeo sobre qué conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones son necesarias con cada trabajador para que se logren estos objetivos. Dichas evidencias e información será obtenida en el proceso de DNC.

Para Mendoza¹⁷ una necesidad de capacitación es la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

En muchas de las ocasiones como lo que se observa es el desempeño de un área o empleado muchas de estas necesidades pueden ser identificadas a simple vista (ejemplo la elaboración de un producto de acuerdo con las especificaciones), pero hay otras ocasiones en que el desempeño se encuentra afectado de manera multicausal (ejemplo las mermas de producto, las quejas de los clientes, etc.) en cuyo caso será necesario el realizar una investigación a profundidad para descartar o validar las necesidades que se observen.

Reza Trosino¹⁸ detalla que los pasos a seguir para realizar una DNC son:

1. **Primer paso:** definir la situación idónea de un puesto de trabajo.

El “deber ser o hacerse”, considerando los recursos materiales necesarios para desempeñarlo, las actividades a realizar, los índices o medidas de eficiencia, los requerimientos, las características del ambiente laboral físico, y las medidas de

¹⁷ MENDOZA, Alejandro (1986) “Necesidades de capacitación”, *Manual para determinar necesidades de capacitación*, México D.F.: Trillas. p. 33.

¹⁸ REZA TROSINO, Jesús (1995) “Planeación” *Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones*, México D.F: Panorama. p. 15.

seguridad pertinentes. La información para esta fase se obtiene de manuales de la organización, políticas y procedimientos, descripciones de puesto, estándares de producción y servicio y las metas de la organización.

2. **Segundo paso:** una vez definida la situación idónea se determina la "situación real", para obtener la información básica, deberán diseñarse instrumentos que permitan capturarla, para ello podrán llevarse a cabo entrevistas, aplicación de cuestionarios, pruebas de desempeño, dinámicas grupales, etc.

Así mismo señala¹⁹ que dicho instrumento deberá de especificar:

Actividades o competencias laborales, lo que debe hacer.

Conocimientos, lo que debe saber con base en el grado de dominio requerido en su actividad.

Actitudes y motivaciones necesarios para el desarrollo del puesto, considerando rutinas,... relaciones humanas y públicas, y creatividad entre otros

Además de incluir el grado de urgencia para satisfacer dicha necesidad de capacitación con base en el impacto que su resolución tendría en los objetivos de la empresa.

¹⁹ REZA TROSINO, Jesús (1998) "Diagnóstico de necesidades" *El Capacitador Hábil*, México D.F: Panorama, p. 21.

3. **Tercer paso:** confrontar ambas situaciones para hacer un análisis comparativo entre la situación idónea y la situación real, para determinar las discrepancias.

4. **Cuarto paso:** determinación de necesidades para la adecuada toma de decisiones.

Mendoza²⁰ describe bajo qué términos necesitan ser presentadas dichas necesidades para que tengan una congruencia interna:

- Se presenta en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, en cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo.
- Se vincula en los objetivos de la empresa y en los del propio puesto, al cobrar dimensión a través de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales.
- Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes, que podrán proporcionarse vía capacitación, cuando esto sea lo más económico.

²⁰ MENDOZA, Alejandro (1986) "Necesidades de capacitación", *Manual para determinar necesidades de capacitación*, México D.F.: Trillas. p. 33.

2.5 DISEÑO DE PROGRAMAS

Una vez identificadas claramente las necesidades de formación de una empresa, se procede a delinear a través de niveles jerárquicos, las acciones educativas destinadas a la resolución de las áreas de oportunidad detectadas.

Reza Trosino²¹ utiliza la siguiente clasificación con la finalidad de clarificar los grados jerárquicos de estos niveles:

Plan de capacitación: Conjunto de lineamientos que contienen la estrategia global de la empresa, tendiente a satisfacer las necesidades de entrenamiento del personal que la integra.

Programa de Capacitación: Conjunto de tácticas a seguir para la E-A de los trabajadores estructurando por área específica ó puesto, y cuya reunión constituye el plan de capacitación.

Curso: Conjunto de actividades de E-A, dirigidas hacia la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridos por un trabajador para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo. La unión de cursos o actividades de capacitación conforman los distintos programas.

²¹ REZA TROSINO, Jesús (1995) "Diseño y Producción" *Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones*, México D.F: Panorama, p. 32.

El EPISE-Training club²² continua esta clasificación con un mayor grado de profundidad incluyendo:

Unidad didáctica: Es el componente básico de un curso ... puede definirse mediante una análisis de tareas o trabajos.

Sesión formativa: Son similares a las unidades didácticas aunque suelen tener una duración menor y tratar un objetivo más limitado. Las sesiones formativas tienden a orientarse y diseñarse para el uso individual.

Dependerá entonces de los objetivos estratégicos de la empresa y de las necesidades de formación detectadas, el establecimiento de la estrategia educativa a seguir, misma que puede incluir en algunos casos, sesiones informativas, conferencias, talleres, cursos, etc.

Las acciones educativas seleccionadas para integrar un programa por la naturaleza de sus contenidos y el alcance de sus objetivos específicos pueden ser:

Modulares: Cuando se trata de temas que se dirigen a un tópico específico, pero con una relación referida a un tema general.

²² EPISE- TRAINING CLUB, (2000) "Diseño", *Diseño de programas*, Barcelona: Gestión 2000. p. 19

Progresivos ó secuenciales: Si sus contenidos son la base o consecuencia de los conocimientos impartidos previamente a través de alguna acción educativa.

Autónomos: Contiene información susceptible de cubrirse en un tiempo relativamente corto y de manera independiente.

Un programa de formación puede contener cualquiera de estos tipo de acciones educativas e inclusive varios de ellos, sin embargo es necesario que a manera de seguimiento se le notifique a los participantes la secuencia y relación que tienen los elementos entre sí, con la finalidad de que ellos adquieran una conciencia sobre los compromisos que serán necesarios cubrir durante su participación en los programas.

Así mismo es importante cuidar la coherencia interna y externa del programa, definidas por Gore²³ de la siguiente manera:

Coherencia interna: Relación que mantienen las partes del programa entre sí

Coherencia externa: Relación del programa con la demanda a la que responde y con los otros programas de formación que integran el plan.

²³ GORE, Ernesto (1996) "El diseño de programas de capacitación", *La educación en la empresa*, Buenos Aires: Granica. p. 221

La definición y establecimiento de un programa de formación se encuentra englobado dentro de las acciones por realizar durante la fase del diseño, sin embargo algunos autores parten del punto de que es necesario primero hacer toda la definición de los programas que componen el plan de formación para iniciar dichas formalmente las actividades de diseño:

Reza Trosino²⁴, menciona que el propósito que persigue la fase de diseño es del de “estructurar los medios didácticos y soportes técnicos para hacer efectivos los procesos de enseñanza – aprendizaje”. Y sugiere entre otras, realizar las siguientes acciones:

- Diseñar los materiales didácticos audio-escrito-visuales, para los participantes e instructores, determinados por medio del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Dirigir la producción y/o reproducción del material didáctico diseñado.
- Evaluar la calidad técnica y didáctica de los materiales producidos.

Así mismo detalla los siguientes pasos para la elaboración de un programa:²⁵

²⁴REZA TROSINO, Jesús (1995) “Diseño y Producción” *Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones*, México D.F: Panorama, p. 29

²⁵ Ibidem. p. 33.

- La redacción de los objetivos generales
- La estructuración de los contenidos
- La especificación de los objetivos específicos
- La evaluación del programa en todas sus dimensiones
- La selección de las técnicas y materiales de apoyo
- La preparación de las actividades de instrucción y la elaboración de la guía del instructor
- La integración de todo el evento(s)

A continuación se realizan algunas consideraciones sobre los pasos anteriormente descritos:

Gore²⁶ define como objetivo a los enunciados de los resultados esperados del programa, de tal manera que constituyan guías para la acción.

Y en este sentido el EPISE-Training club²⁷ profundiza y detalla que primero hay que distinguir entre:

Los objetivos de desempeño: están relacionados con el modo en que un individuo debería realizar una o varias tareas en su puesto de trabajo.

²⁶ Ibidem. p. 227

²⁷ EPISE- TRAINING CLUB, (2000) "Diseño", *Diseño de programas*, Barcelona: Gestión 2000. p. 50

Los objetivos de formación: están relacionados con lo que se requerirá a los participantes al final de una acción formativa o una serie de actividades.

Y dentro de estos objetivos podemos encontrar:

Los objetivos generales: se refieren a que conducta podrá ser observada al final de la formación.

Los objetivos operativos: se refieren a la conclusión de una fase del proceso de formación y detallan el conocimiento o habilidad que el participante necesita manifestar para seguir adelante.

Así mismo detalla las características que debe de contener un objetivo de formación para estar correctamente planteado²⁸:

- Una definición del desempeño que se espera del participante (conducta).
- Una relación de las condiciones en la que debe de producirse ese desempeño (medios e instrumentos).
- Una determinación de los estándares de desempeño mínimos aceptables que debe alcanzar el participante (indicadores).

²⁸ Ibidem. p. 53

Los objetivos al estar desarrollados bajo estos lineamientos y vinculados totalmente con las estrategias de la empresa y con las necesidades detectadas, se conviertan en guía y apoyo durante los siguientes pasos del diseño: elección de los contenidos, las técnicas de enseñanza y aprendizaje, y mecanismos e instrumentos de evaluación, además de servir como referencia para el instructor durante la ejecución del programa y su evaluación final.

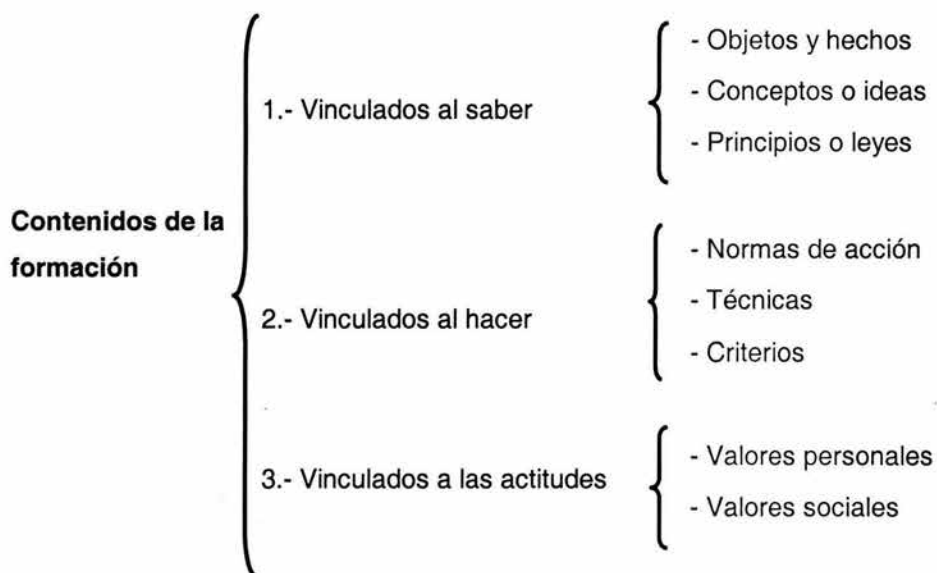
El EPISE-Training club²⁹ detalla que es necesario el realizar un análisis de las tareas que se derivan de un objetivo de desempeño, mismo que representa el resultado final esperado por la empresa en la aplicación de los aprendizajes logrados por medio de la acción educativa. De este análisis se pueden identificar:

Tareas productivas: requieren que una persona aplique habilidades relacionadas con la tarea en diferentes situaciones, enfatizando la planificación y la toma de decisiones. El contenido de las acciones formativas pueden requerir la inclusión de conceptos y principios.

Tareas reproductivas: requieren que una persona aplique habilidades relacionadas con la tarea para seguir procedimientos preestablecidos que impliquen poca planeación o toma de decisiones. Solo es necesario aprender el procedimiento y las habilidades relacionadas con el mismo.

²⁹ Ibidem. p. 63

Una vez identificada la naturaleza de la tarea por impactar con la acción educativa, es importante detallar que tipo de contenidos serán necesarios ser abordados para lograr un aprendizaje significativo. Colom y Sarramona³⁰ presentan en este sentido la siguiente clasificación:



³⁰ COLOM, Antonio (1994) "planificación de la formación", *Estrategias de Formación en la Empresa*, Madrid: Narcea. p. 74.

En donde:

- **Los objetivos y los fenómenos o hechos:** se refieren a realidades concretas que son objetos de conocimiento.
- **Los conceptos – o si se prefiere ideas –** significan abstracciones efectuadas a partir de los hechos y objetos.
- Se denominan **principios o leyes:** al conjunto organizado de conceptos. Pueden tener una justificación científica.
- **Las normas de acción:** podrían en algún caso confluir con las normas legales, en la medida que exijan maneras concretas de hacer... las entendemos como directriz puntual de cómo debe de ejecutar una acción, sea mental o manual.
- **Las técnicas:** suponen acciones encadenadas, que resuelven situaciones más complejas con eficacia.
- **Los criterios:** constituyen elementos más cualitativos, elementos que permiten tomar decisiones respecto a la norma o la técnica que conviene aplicar cuando es posible optar entre varias. Así el dominio de los criterios... se vinculan con la toma de decisiones y la resolución de problemas.
- **Las adquisiciones actitudinales:** dependen de procesos complejos de intervención, pero tienen a los valores como contenidos específicos que las justifican. Unos valores se vinculan más con dimensiones personales como: autonomía,

iniciativa, creatividad, responsabilidad, espíritu de superación, etc.; otros se vinculan con dimensiones sociales en tanto afectan directamente a los demás: colaboración, solidaridad, espíritu de equipo, sentido de pertenencia institucional.

Colom y Sarramona³¹ detallan que los contenidos identificados deben de ser organizados y trabajarse en unidades didácticas utilizando los siguientes criterios:

Vinculación por objetivos: esta consideración de considerar en general a los objetivos como elementos rectores de la planificación. Partiendo, pues, de lo que se pretende lograr... se seleccionará aquel conjunto de informaciones ... que es preciso dominar para conseguirlo.

Organización jerárquica: los contenidos suelen organizarse jerárquicamente con el fin de ponderar su nivel de importancia o generalización. Una forma práctica de realizar esta organización es mediante cuadros sinópticos o bien mediante clasificaciones por sistema decimal.

Organización secuencial: este tipo de organización ... conviene de manera especial cuando se trata de objetivos ... en la aplicación de técnicas altamente estructuradas, que exigen una disciplina en el orden de las acciones.

³¹ Ibidem. p. 76.

Organización significativa: se trata de un tipo más complejo de organización, que busca el establecimiento de relaciones lógicas entre los conceptos, a la vez que ciertas estructuras jerárquicas y secuenciales. Un modo de organización significativa son los denominados mapas conceptuales ... de especial utilidad cuando pretenden aprendizajes altamente estructurados o aprendizajes significativos ... permiten la significación a todo un conjunto de conocimientos formando estructuras coherentes con relaciones lógicas.

Integración de ámbitos diversos: deriva de la concepción de los objetivos de la forma laboral como “problemas”, para cuya resolución es preciso aplicar conocimientos y técnicas de origen multidisciplinario, esto es, pertenecientes a campos ó disciplinas diversas.

Adaptación a los condicionamientos espacio-temporales: es lo que se denomina contextualización. Este requisito demanda que los contenidos respondan a la realidad más próxima e inmediata para así potenciar su funcionalidad aplicativa.

Una vez establecidos los objetivos de formación generales y específicos de un programa y habiendo realizado el análisis, selección y organización de los contenidos por revisar en cada unidad didáctica, es necesario el definir las estrategias de enseñanza y aprendizaje que se utilizarán durante la ejecución de la acción educativa. Sin embargo, al

realizar esta selección, es necesario el contemplar algunos principios especiales de la educación de adultos.

Knowles³² detalla los siguientes principios de la educación de adultos:

La necesidad de saber: Los adultos necesitan saber por qué deben de aprender algo antes de aprenderlo... en consecuencia la primera labor del facilitador del aprendizaje es ayudar a los aprendices a darse cuenta de la “necesidad por aprender”.

Como mínimo, los facilitadores han de ofrecer razones del valor del aprendizaje para mejorar el desempeño de los estudiantes o de su calidad de vida. Todavía más útiles para fomentar la conciencia de la necesidad de conocer son las experiencias reales o simuladas en las que los aprendices descubren solos la brecha entre dónde están ahora y dónde desean estar.

Los sistemas de evaluación personal, la rotación de puestos de trabajo, la exposición a puestos modelos y las evaluaciones diagnosticas de desempeño son ejemplos de estas herramientas.

³² KNOWLES, Malcolm (2001) “Una teoría del aprendizaje de adultos: andragogía”, *Andragogía*, Madrid: Narcea. pp. 69-73.

El auto concepto de los alumnos: Los adultos tienen el auto concepto de seres responsables de sus propias acciones, de su propia vida,.. sienten la necesidad psicológica profunda de ser considerados y tratados como capaces de dirigirse. Resienten y se resisten a las situaciones en que otros les imponen su voluntad... una vez que los educadores se dan cuenta del problema, se esfuerzan por crear experiencias de aprendizaje en las que se ayuda a los alumnos a transitar de aprendices dependientes a aprendices autodirigidos.

El papel de las experiencias de los alumnos: los adultos llegan a una actividad educativa con un mayor volumen y una calidad distinta de experiencias que los jóvenes... cualquier grupo de adultos será más heterogéneo en términos de su pasado, estilos de aprendizaje, motivación, necesidades, intereses y metas... por lo tanto, el acento en la educación de adultos está en la individualización de la enseñanza y las estrategias de aprendizaje.

Entonces el énfasis en la educación para adultos está en las técnicas experimentales: técnicas que recurren a la experiencia de los alumnos, como grupos de discusión, ejercicios de simulación, actividades de resolución de problemas, estudios de caso y de laboratorios, en lugar de técnicas de transmisión. También, hay un mayor énfasis en las actividades en parejas.

Pero el hecho de tener más experiencia también tiene algunos efectos negativos. Conforme acumulamos experiencias, tendemos a formar hábitos mentales, tendencias y prejuicios, que cierran nuestra mente a las ideas nuevas, percepciones frescas y otras formas de pensar. Así, los educadores de adultos tratan de descubrir los medios de ayudar a los adultos, de examinar sus hábitos y prejuicios y de abrir su mente a nuevos enfoques.

Disposición para aprender: los adultos están dispuestos a aprender lo que necesitan saber y sean capaces de hacer, con el propósito de enfrentar las situaciones de la vida real... la implicación crítica de este supuesto es la importancia de situar las experiencias de aprendizaje de modo de que coincidan con dichas tareas.

Orientación del aprendizaje: los adultos se motivan a aprender en la medida en la que perciban que el aprendizaje les ayudará en su desempeño y a tratar con los problemas de la vida. Además, obtienen conocimientos, destrezas, valores y actitudes de una manera más eficaz cuando se les presentan en un contexto de aplicación a las situaciones de la vida real.

Motivación: mientras que los adultos responden a algunos motivadores externos (mejores empleos, ascensos, salarios más

altos, etc.), los motivadores más potentes son las presiones internas (el deseo de incrementar la satisfacción laboral, la autoestima, la calidad de vida etc.).

De igual manera Knowles³³ retomando el modelo propuesto por David Kolb (1984) en el cual presenta 4 etapas para lograr el aprendizaje por experiencia, detalla las siguientes técnicas de aprendizaje, mismas que por su naturaleza apoyan la adquisición y aplicación de los elementos en la dimensión esperada en los alumnos:

³³ KNOWLES, Malcolm (2001) "Nuevas perspectivas en el estudio de la andragogía", *Andragogía*, Madrid: Narcea. pp. 163- 164.

ETAPA DE KOLB	ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE
<p><u>Experiencia concreta</u> (El adulto experimenta una participación cabal en las experiencias que ocurren).</p>	<p>Simulación, estudio de caso, excursión, experiencia real, demostraciones.</p>
<p><u>Observaciones y reflexión</u> (El adulto reflexiona y observa las experiencias de los aprendices desde varios ángulos).</p>	<p>Debates, grupos pequeños, grupos activos, observadores designados.</p>
<p><u>Conceptualización abstracta</u> (El adulto crea los conceptos que integran las observaciones de los aprendices en teorías sólidas).</p>	<p>Contenidos compartidos</p>
<p><u>Experimentación activa</u> (El adulto aplica estas teorías para tomar decisiones y resolver problemas).</p>	<p>Experiencias de laboratorio, experiencias en el trabajo, sesiones de práctica.</p>

A manera de conclusión, es necesario el retomar durante el diseño de un programa de formación los principios antes mencionados, de tal manera que se logre traducir de forma creativa y significativa, las necesidades detectadas en el DNC hacia la dinámica de aprendizaje de los adultos. Esto prevendrá futuras resistencias hacia el programa por parte de los participantes y al mismo tiempo será contexto de un mayor aprovechamiento e impacto de las acciones educativas en la empresa

Ahora bien, existen una infinidad de metodologías de enseñanza de las que se pueden hacer uso al abordar un contenido específico durante una acción de formación, dependerá de dicha estrategia los materiales de apoyo con los que se contará para facilitar y reforzar los aprendizajes.

Colom y Sarramona³⁴ retomando las dimensiones de acción de los procesos de E-A (saber, saber a hacer y logro de actitudes), sugiere la aplicación de las siguientes metodologías:

³⁴ COLOM, Antonio (1994) "planificación de la formación", *Estrategias de Formación en la Empresa*, Madrid: Narcea. p. 85.

Metodologías vinculadas al saber

Objetivos de interiorización: Aquí convendrán metodologías que pongan énfasis en el estudio personal y en la observación de situaciones, por tanto convendrán aquellas que se fundamentan en la exposición oral por parte del formador, en las visitas y demostraciones, así como en la lectura de materiales escritos y visionado de materiales audiovisuales.

Objetivos de integración: Las metodologías efectivas para este nivel exigirán, además del estudio y la observación, el diálogo, el debate colectivo, el establecimiento de comparaciones, síntesis conceptuales, así como el acceso a materiales didácticos diversos y semi-estructurados. El método de caso sería un ejemplo.

Objetivos de innovación: Demanda ir más allá de la simple comprensión, de modo que se requieren estructuras metodológicas abiertas, donde haya que resolver problemas por vías no convencionales, donde se estimule la imaginación. El brainstorming (lluvia de ideas) sería un ejemplo de este tipo de metodologías creativas.

Metodologías de saber hacer

En este apartado convienen metodologías de tipo activo, donde se ejecuten acciones repetidamente y se dé la posibilidad de verificar la idoneidad de las acciones realizadas.

Metodologías de logro de actitudes

De referencia personal: demandarán metodologías con alta iniciativa del sujeto... la metodología de simulación por vídeo interactivo es un ejemplo.

De referencia social: la presencia del grupo resulta imprescindible, por tanto habrá que contemplar cuanto se refiere al trabajo en equipo, la dinámica de los grupos, las situaciones de intercambio de experiencias, etc.

Dentro de las acciones del diseño es conveniente plantear el cómo dar un seguimiento durante la ejecución o desarrollo del programa con la finalidad de ir visualizando por un lado, los aprendizajes y avances logrados en los participantes, así como, los obstáculos a los que nos vamos enfrentando. Con este propósito se realizan observaciones y mediciones con respecto a: los procesos de aprendizaje, la actividad de

los participantes y de los instructores y la ayuda suministrada por los responsables jerárquico³⁵.

Reza Trosino³⁶ describe que la evaluación del aprendizaje “detecta el grado en el cual los participantes captaron el contenido del curso /evento /acción de capacitación”. Y detallando que “los instrumentos que se emplean son: entrevista, cuestionarios, interrogatorios, preguntas-respuestas, ensayos, trabajos de investigación, pruebas ocupacionales, exámenes, la hoja de descomposición del trabajo, el diagnóstico de necesidades de capacitación y la descripción del puesto”.

Sin embargo considero en este sentido valioso retomar las propuestas que Díaz Barriga³⁷ detalla de las técnicas de evaluación del aprendizaje, dado que muchas de ellas se enfocan en la construcción de un aprendizaje significativo. La clasificación propuesta es la siguientes

³⁵ PAIN, Abraham (1993) “¿cómo hacer?” *Cómo evaluar las acciones de capacitación*, Buenos Aires: Granica. p. 75

³⁶ REZA TROSINO, Jesús (1998) “Evaluación de la Capacitación” *El Capacitador Hábil*, México DF: Panorama. p. 110

³⁷ DIAZ BARRIGA, Frida (2001) “Constructivismo y evaluación psicopedagógica” *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*, Bogotá: McGraw- Hill. p. 188.

Técnicas informales:

- Observación de las actividades de los alumnos
- Exploración a través de preguntas formuladas por el instructor durante las sesiones.

Técnicas semiformales:

- Ejercicios y prácticas que los alumnos realizan en las sesiones
- Tareas que los instructores encomiendan a sus alumnos para realizarlas fuera de las sesiones

Técnicas formales:

- Pruebas o exámenes
- Mapas conceptuales
- Pruebas de ejecución
- Listas de cotejo o verificación y escalas

La verificación de los aprendizajes logrados durante las acciones de formación se debe de complementar con las el seguimiento de la aplicación de los mismos en el campo de trabajo, Reza Trosino³⁸ indica que para esta dimensión de evaluación se utilizan como instrumentos: la entrevista, el cuestionario, los reportes, la observación las encuestas de opinión los exámenes y pruebas ocupacionales, la evaluación del

³⁸ REZA TROSINO, Jesús (1998) "Evaluación de la Capacitación" *El Capacitador Hábil*, México D.F: Panorama. p. 119.

desempeño, las normas de desarrollo ocupacional, el diagnóstico de necesidades y la descripción del puesto.

Una vez definidos nuestros objetivos de formación y la naturaleza de los contenidos, además de haber seleccionado las técnicas de enseñanza, materiales de apoyo y la mecánica de evaluación de cada uno de ellos, se deberá plantear la carta descriptiva del programa, misma que contendrá las especificaciones sobre la acción educativa, definidas en función de tiempos y responsables con el propósito de que el instructor o facilitador del evento cuente con una idea clara del desarrollo de las actividades del evento.

2.6 EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA EDUCATIVO.

El proceso de evaluar un programa de formación es complejo, dado que en sí mismo tiene una función de control, es decir busca verificar durante la implantación y ejecución del programa si este se apega a los lineamientos detallados durante su fase de planeación; y por otro lado una función de estimación y comparación de los resultados finales obtenidos con respecto a los estrategias, necesidades y objetivos que le dieron origen.

Siliceo³⁹ comenta que la finalidad de una evaluación es “conocer los resultados de cada paso con el fin de hacer correcciones y ajustes inmediatos que beneficien al plan” y aplicando los instrumentos de evaluación oportunamente se conoce el impacto logrado por cada evento y los resultados que se analizan y sirven de base para aplicar ajustes, modificaciones y adiciones a las fases futuras del plan.

Ampliando este punto Pain⁴⁰ señala que el proceso de evaluación de un programa formativo persigue las siguientes finalidades:

Correctivo: mejorar la acción de capacitación;

³⁹ SILICEO, Alfonso (2001) “Capacitación sistemática”, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, México D.F.: Limusa. p. 172.

⁴⁰ PAIN, Abraham (1993) “¿cómo hacer?” *Cómo evaluar las acciones de capacitación*, Buenos Aires: Granica. p. 72

Verificador: se quiere saber en que medida han sido alcanzados los objetivos;

Formativo: la evaluación es considerada como una oportunidad de capacitación para los que participan de la misma;

Económico: medir la rentabilidad de la acción;

Sociológico: medir los cambios producidos en el entorno.

Sin embargo al ser tan amplios los alcances del proceso de evaluación, es necesario dividirlo con la finalidad de poder abarcar a profundidad cada uno de los aspectos que busca controlar y verificar.

Antes de profundizar en estas divisiones, es necesario comprender en toda su extensión lo que implica el llevar a cabo un proceso de evaluación.

En este sentido Díaz Barriga⁴¹ describe que la acción de evaluar implica seis aspectos centrales:

- La demarcación del objeto, situación o nivel de referencia que se ha de evaluar;

⁴¹ DIAZ BARRIGA, Frida (2001) "Constructivismo y evaluación psicopedagógica" *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*, Bogotá: McGraw- Hill. p. 180.

- El uso de determinados criterios para la realización de la evaluación;
- Una cierta sistematización mínima necesaria para la obtención de la información;
- Con base en la obtención de la información a través de la aplicación de técnicas, la elaboración de una representación lo más fidedigna posible del objeto de evaluación;
- La emisión de juicios de naturaleza esencialmente cualitativa sobre lo que hemos evaluado;
- La toma de decisiones para producir retroalimentación, ajustes y mejoras necesarias y sustantivas de la situación de aprendizaje y/o de la enseñanza.

De tal manera de que cuando nos referimos a “objetos” de evaluación nos referimos a todos los elementos en los cuales buscamos recabar información relevante, para la emisión de juicios cualitativos que nos permitan la toma de decisiones.

Reza Trosino⁴², detalla que existen 2 dimensiones o grandes grupos de objetos susceptibles al proceso de evaluación en el ámbito de la formación en las empresas:

⁴² REZA TROSINO, Jesús (1998) “Evaluación de la Capacitación” *Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones*, México D.F: Panorama, p. 103.

La evaluación MACRO: pretende revisar aspectos generales del sistema de formación que exista en el interior de la empresa u organización, entre los que destacan el diagnóstico organizacional, el DNC, el cálculo de la productividad, el costo – beneficio, etc.

La evaluación MICRO: se encarga de revisar los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula, a través del análisis del comportamiento de los participantes, de los facilitadores o instructores, de las condiciones ambientales, de las instalaciones y equipos necesarios, del alcance de los objetivos instruccionales, del aprovechamiento del aprendizaje, etc.

Debido a que el eje central de este trabajo se centra en el diseño de un programa de formación de entrenadores, se profundizará en los aspectos a considerar en la evaluación MICRO, en este sentido Colom y Sarramona⁴³ profundiza y clasifica estos aspectos de la siguiente manera:

⁴³ COLOM, Antonio (1994) "Auditoria de la Formación", *Estrategias de Formación en la Empresa*, Madrid: Narcea. Pág 251.

INDICADORES GENERALES	INDICADORES PARCIALES
1.- Planificación	1.1. Adecuación objetivos - problemas de formación 1.2. Adecuación objetivos - contenidos 1.3. Adecuación objetivos - métodos 1.4. Adecuación recursos - métodos 1.5. Adecuación criterios de evaluación
2.- Operativización	2.1. Adecuación profesorado 2.2. Adecuación horarios 2.3. Adecuación locales y recursos 2.4. Adecuación organización aplicativa
3.- Resultados	3.1. Valoración técnicas e instrumentos de evaluación aplicados 3.2. Vinculación de los resultados evaluación con aplicaciones laborales 3.3. Valoración de los resultados por los profesores 3.4. Valoración de los resultados por los alumnos
4.- Profesorado	4.1. Preparación específica 4.2. Experiencia docente 4.3. Disponibilidad 4.4. Habilidad de gestión de recursos

Es necesario que cada uno de estos aspectos sea evaluado bajo una base clara de criterios, mismos que sirvan de puntos de referencia y permitan tomar decisiones al respecto, en caso de que los resultados observados no entren dentro de los parámetros establecidos. En este sentido Pain⁴⁴ propone los siguientes criterios:

Necesidad: plantea la interrogante de si lo que se propone es la única solución posible para que el proyecto tenga éxito.

Pertenencia: permite apreciar la justeza de la elección, de las decisiones y la utilidad de las acciones que se derivan de ella.

Eficacia: Ayuda a comparar los resultados obtenidos frente a los objetivos propuestos.

Eficiencia: considera la relación costo – eficacia: ¿los resultados se han logrado a un costo razonable (tiempo, dinero)?

Conformidad: juicio de la actividad con referencia al respeto de las instrucciones y de los reglamentos en vigencia, de las disposiciones contractuales o de los compromisos tomados.

⁴⁴ PAIN, Abraham (1993) “¿cómo hacer?” *Cómo evaluar las acciones de capacitación*, Buenos Aires: Granica. p. 76.

Compatibilidad empresarial: verifica el grado de compatibilidad entre el estilo de la formación y las modalidades empresariales de la organización.

Uso del tiempo: da cuenta de la modulación del tiempo en la formación, entre los tiempos colectivos, los tiempos individuales, los tiempos laborales, la alternancia, etc.

Continuidad: las personas capacitadas ¿permanecen durante largo tiempo en la empresa después de la formación recibida?

Tomando en cuenta los aspectos sobre los cuales se va a realizar la evaluación y los criterios que se tomarán en cuenta durante el proceso, se eligen y diseñan los instrumentos de medición que nos permitirán recoger la información relevante para nuestro análisis. Algunos aspectos a considerar durante la selección y diseño de los instrumentos son:

- Claridad sobre la función de la evaluación.
- Claridad sobre las reglas de uso: manejo de los resultados, confiabilidad, etc.
- Percepción de la utilidad del instrumento por el participante y por el instructor o responsable del proyecto.
- Velocidad de la interpretación de la información recogida.

- Facilidad de manejo.
- Validez y confiabilidad del instrumento.
- Adaptación y flexibilidad del instrumento con respecto al lugar y a la población a la que va dirigida.

A continuación se procede a describir el proyecto de diseño realizado:

III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

3.1 JUSTIFICACIÓN Y DETECCIÓN DE NECESIDADES DEL PROYECTO

Como mencioné en el capítulo anterior, una vez reestructurado nuestro departamento en 1999 y con la finalidad de consolidar el sistema de entrenamiento, nos dimos a la tarea de formar una sólida estructura a nivel nacional que nos permitiera lograr los siguientes objetivos:

- La autosuficiencia de las franquicias en la coordinación, impartición y evaluación de los cursos teóricos, dado que hasta esa fecha era nuestro departamento quien por medio de rally's nacionales cumplía con esta función.
- La estandarización total del sistema de entrenamiento, abarcando esta, la manera de impartición de los cursos, la información brindada en los mismos, así como, la determinación de prioridades a nivel nacional de acuerdo con los resultados operativos obtenidos en los rubros de calidad y servicio al cliente.
- Poseer una red de comunicación efectiva a nivel nacional, la cual sirviera de soporte para responder a las necesidades de crecimiento y posicionamiento planteadas en los próximos 2

años (150 aperturas, lanzamientos de nuevos productos en el mercado, alianzas tecnológicas, etc.

Nuestro primer paso fue el realizar un sondeo nacional sobre el manejo de las áreas de entrenamiento en las franquicias, este se realizó por medio de una lista de cotejo dirigido a los franquiciatarios (**Anexo 1-A**), la cual se diseñó para detectar el grado de sistematización en el que se encontraban los procesos de entrenamiento, así como verificar con que recursos contaba cada franquicia para llevar a cabo estas funciones.

Las áreas de oportunidad identificadas con respecto a la planeación del sistema de entrenamiento en las franquicias fueron los siguientes:

- No existía una detección de necesidades y/o medición de los niveles de entrenamiento obtenidos en cada franquicia que fundamentara la selección y programación de eventos a impartir durante un determinado periodo de tiempo.
- Muchos programas completos de entrenamiento no eran operados en las franquicias.
- Y en caso de existir alguna calendarización de eventos y/o programas de entrenamiento, esta no se cumplía en un 100% ni se le daba el seguimiento preventivo para que se ejecutara de acuerdo con lo señalado.

Los resultados observados en cuanto a la estructura interna de departamentos de entrenamiento fueron los siguientes:

- Las franquicias no contaban con un puesto en la estructura operativa que dentro de sus funciones se responsabilizará por coordinar y dar seguimiento a los procesos de entrenamiento de la franquicia.
- Esta función era asumida dependiendo de cada franquicia, por el supervisor, el gerente de tienda o en algunos casos por el mismo franquiciatario y/o director de operaciones. Dichos puestos al estar enfocados principalmente al manejo operativo y administrativo de la franquicia y sumado al rápido crecimiento de la empresa, descuidaron gravemente los procesos de formación de personal en cada región.
- Las franquicias no contaban con las instalaciones y equipos necesarios para impartir los programas de entrenamiento, ya que por lo general se rentaban instalaciones para dar cursos masivos.

Con respecto al diseño de los materiales se observó que:

- Los materiales que conformaban los programas de entrenamiento vigentes eran traducciones textuales de los

programas de E.U., por lo cual incluían una serie de temas y términos que no eran vigentes a nuestro país.

- Estos programas se encontraban diseñados para que un entrenador externo a la franquicia fuera a impartirlos y no para que la franquicia fuera autosuficiente en su propia instrucción, de hecho carecían de “Guías Didácticas” que pudieran dirigir al entrenador de una franquicia durante la impartición del curso y/o prácticas en tienda.
- Los cursos que integraban los distintos programas de entrenamiento contaban con 2 manuales por módulo: un manual para el participante, el cual se encontraba prácticamente vacío (inclusive carecían de conceptos claves) con la idea de que se llenara durante la realización de las actividades del evento, y un manual para el entrenador, el cual contenía todas las respuestas por proporcionar y algunas recomendaciones a seguir durante la impartición del curso en cuestión.

Este tipo de diseño de Programas de Entrenamiento trajo varias problemáticas:

- Cada Instructor tenía libertad de escoger la manera en la que quería impartir el curso y alargarlo o acortarlo de acuerdo a cada situación y a su experiencia en el tema, lo cual colocaba al

participante en la posición de escuchar al entrenador de manera pasiva.

- La mayoría de los cursos se resumían como dictados o bien se dejaba a los participantes copiar las diapositivas presentadas por el entrenador. En caso de que no se presentará algún tema durante el curso los participantes se quedaban sin material de apoyo que pudieran consultar posteriormente.
- El manual del participante era el único material didáctico con el que contaba el entrenador, por lo que durante a las exposiciones se caía en largos periodos de aburrimiento al no contar con otros apoyos didácticos.

Con respecto al desempeño de los Entrenadores de los Cursos se detectó lo siguiente:

- Los entrenadores no poseían conocimientos sobre técnicas de instrucción o de manejo de grupo que garantizarán un manejo adecuado de las distintas situaciones que se les presentaban durante la impartición de los cursos.
- No se realizaba ningún tipo de evaluación sobre el impacto de los programas en los participantes ni la aplicación de lo aprendido en las operaciones.

- En algunos casos su labor no se encontraba sistematizada ni documentada.

Una vez obtenidos estos resultados, nuestro departamento convocó a la integración de un comité de FM cuya finalidad era la de definir y validar con base en nuestras observaciones y en la planeación estratégica de la empresa: ¿cuales serían las funciones ha realizar por el entrenador de franquicia? además de describir las interrelaciones de este con los demás puestos en la estructura por medio de la descripción de puestos. **(Anexo 1-B y 1-C).**

Dentro de las principales funciones señaladas y validadas por este comité encontramos:

1. Realizar la detección de necesidades de entrenamiento en la franquicia y elaborar el plan de entrenamiento de la misma con base en los resultados.
2. Realizar y documentar visitas de entrenamiento a las tiendas, dejando al término de esta un plan de trabajo al gerente como seguimiento.
3. Coordinar y/o impartir el programa de inducción, el programa de entrenamiento de puestos básicos y el programa de entrenamiento de GEE.
4. Coordinar proyectos especiales (Campañas de seguridad, producto, servicio, etc).

5. Elaborar el “Indicador de Entrenamiento”, así como analizar y realizar una presentación sobre los resultados obtenidos.
6. Análisis de los resultados obtenidos en la “Evaluación 5 Estrellas” y darle el seguimiento al plan de trabajo dejado por el auditor después de su visita.
7. Coordinar el entrenamiento del personal de tiendas necesario antes de las promociones nacionales.
8. Manejar, controlar y dar el seguimiento de incentivos del personal de tienda.
9. Dar el seguimiento por medio de diversos controles del estatus de entrenamiento del personal de tienda (listas de asistencia, exámenes).
10. Manejo y control del presupuesto, equipos y materiales del sistema de entrenamiento de la franquicia.

Posteriormente, con base en la descripción del puesto del entrenador de franquicia la cual nos indicaba el ideal de hombre a formar y los resultados arrojados por nuestra encuesta a nivel nacional sobre el estado de las áreas de entrenamiento, se procedió a realizar el análisis comparativo entre estos factores, observando las siguientes necesidades a resolver:

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
-Delimitación de funciones, campo de impacto e interrelaciones con todo el sistema Domino's Pizza.	-Elaboración de planes de trabajo.	-Sensibilización del rol del entrenador y su impacto en el sistema Domino's.
-Manejo de técnicas didácticas. -Manejo y elaboración de materiales de apoyo. -Organización y logística de eventos.	-Presentaciones grupales -Manejo de grupos.	
-Identificación de necesidades de entrenamiento.	-Análisis de resultados operativos.	
-Elaboración y manejo de herramientas de medición de los programas de entrenamiento. -Elaboración de reportes de resultados.		-Sensibilización del papel de la evaluación y mediciones en el sistema de entrenamiento.
-Administración de programas de entrenamiento. -Documentación de proyectos. -Manejo de Presupuestos.	-Elaboración de planes trimestrales de trabajo. -Manejo de herramientas de seguimiento de proyectos.	

Al presentar estas necesidades de formación, el comité de FM autorizó el diseño e Impartición del "Diplomado de Entrenadores, el cual fue desarrollado bajo mi responsabilidad y la colaboración de mi compañera

de proyecto, cuya formación y visión como Psicóloga Industrial complementó el programa. Además, derivada de la trascendencia y el impacto esperado en el sistema Domino's Pizza del "Diplomado de Entrenadores", se consideró que sería valioso para el proyecto contar con el respaldo y la experiencia de un despacho externo durante las fases de diseño, implantación y evaluación del mismo. Las principales tareas y apoyos que este despacho realizó fueron las siguientes:

- Brindar asesoría en tecnología de diseño de programas de capacitación a nosotros los coordinadores responsables del proyecto.
- Proporcionar una guía temática y bibliografía sobre los contenidos de cada módulo, así como revisar las adaptaciones de los materiales y temas hacia el sistema Domino's Pizza.
- Dar seguimiento directo a las impresiones e impactos que tanto los participantes del grupo piloto como los instructores manifestaban durante cada módulo.
- Brindar el punto de vista externo sobre el desarrollo del proyecto y los resultados parciales obtenidos en la empresa.

El tiempo aproximado para este apoyo fue de 90 hrs., distribuidas en 18 sesiones de trabajo.

3.2 DEFINICIÓN DEL PROYECTO

Con base en los resultados arrojados por DNC antes expuesta y en conjunto con el despacho externo delineamos el proyecto del “Diplomado de Entrenadores”, mismo que fue presentado a franquiciatarios del país el 15 de mayo de 1999. En dicha reunión se les presentó la descripción de puestos creada y validada por el comité de FM y una guía de entrevista para los candidatos al programa con la finalidad de que contaran con una base para poder elegir a sus participantes, además se les presentó una descripción general del proyecto que incluía: los objetivos y características de programa, así como las políticas, un cronograma de actividades y los formatos de inscripción al programa.

A continuación se describe el proyecto del “Diplomado de Entrenadores” presentado:

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar profesional y personalmente a los entrenadores de franquicia, a fin de que mediante su labor se consolide el sistema de entrenamiento y se asegure el logro de los objetivos del negocio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- *Perfeccionar los conocimientos habilidades y actitudes del entrenador de franquicia con base en el perfil definido con la finalidad de que pueda llevar a cabo su función como responsable del sistema de entrenamiento.*
- *Brindar el soporte técnico al entrenador de franquicia con la finalidad de que pueda llevar a cabo el proceso de estandarización del entrenamiento en Domino's Pizza.*
- *Consolidar la posición e imagen del entrenador de franquicia dentro del sistema Domino's Pizza.*

CARACTERÍSTICAS GENERALES

- **Modular:** El diplomado se encuentra diseñado en 6 módulos / unidades temáticas autónomas.
- **Secuencial:** Debido a que es necesario que se tomen los módulos en el orden diseñado puesto que cada módulo brinda un soporte teórico al siguiente.
- **Integral:** Cada módulo de acuerdo con su naturaleza temática se encuentra enfocado en brindar: 1.- los conocimientos teóricos de soporte para la comprensión y el dominio de la función del perfil en cuestión, 2.- desarrollar en los participantes habilidades ya sean físicas ó mentales concretas al tema y 3.- fomentar las actitudes congruentes al puesto y a la responsabilidad deseada.

- **Énfasis en la aplicación:** Cada módulo se encuentra fue diseñado contemplado un 20% de contenido teórico y 80% de actividades destinadas al desarrollo de habilidades didácticas y de planeación, además de contener una serie de tareas de aplicación práctica en la operación de las tiendas denominadas “Compromisos”.
- **Sistemas de Seguimiento:** El diplomado cuenta con una serie de mecanismos e instrumentos de registro que permiten llevar al día el estatus del participante dentro del programa.
- **Certificación de Entrenadores:** Al finalizar el programa el participante en caso de haber acreditado todos los módulos se haría acreedor a una “Visita de Certificación” en la cuál se validaría la aplicación práctica de los contenidos adquiridos y el impacto en los resultados del negocio. En caso de acreditar esta visita el participante obtendría un certificado con valor curricular dentro del Sistema Domino´s.
- **Duración Total:**
 - Interior de la República: 72 Hrs.
en 3 sesiones de 24 hrs., durante 3 meses.
 - D.F. : 96 Hrs. en 6 módulos, durante 4 meses.

3.2.1 ALCANCES DEL PROYECTO

Algunas consideraciones que se tomaron en cuenta durante el diseño y la organización del “Diplomado de Entrenadores” fueron:

1. En relación con los objetivos del área de construir una red nacional de entrenamiento que soportará el crecimiento planteado, se estableció que para poder alcanzar una cobertura nacional total, era necesario impartir el programa simultáneamente a un grupo en el Distrito Federal, (el cual tendría 6 módulos con una periodicidad de 3 semanas entre cada uno de ellos) y a 3 grupos en el interior de la república (los cuales se impartirían en 3 sesiones mensuales cada uno de ellos).
2. Dado que a la par de la realización del “Diplomado de Entrenadores”, el resto de los coordinadores del área trabajaban simultáneamente en el rediseño de los materiales de los programas de entrenamiento con la finalidad de lograr su estandarización a nivel nacional, fue necesario dedicar a la revisión de temas como: *“guías didácticas”, “técnicas de enseñanza”, “materiales de apoyo” y “manejo de grupos”* una gran carga de tiempo (41% de la duración total del diplomado) por medio de actividades de aplicación a manera de talleres, con la finalidad de lograr aprendizajes significativos en los

participantes que permitieran la adopción y aplicación inmediata de estos cambios en el sistema Domino's.

3. Ante el agresivo plan de aperturas y respondiendo a la necesidad de consolidación de las estructuras de entrenamiento a nivel nacional de una manera rápida, fue necesario ir diseñando e impartiendo cada módulo del proyecto simultáneamente, así como, ir evaluando los resultados obtenidos para un futuro rediseño del mismo.

Estas acciones fueron supervisadas directamente por el despacho externo, para lo cual realizamos de 2 a 3 sesiones por cada módulo del programa con la finalidad de: esbozar las estrategias didácticas, revisar el diseño final del módulo antes de su reproducción y el evaluar su efectividad una vez impartido este.

Dentro del cronograma de actividades del proyecto se observan:

- Un primer eje de fechas era las etapas de diseño de los módulos, dentro del cual estaban contempladas las asesorías con el despacho externo (Por lo menos 3 por cada módulo).
- Un segundo eje de fechas fueron toda la implementación del programa en el D.F., el cual debía de contemplar no solo

fechas de impartición de módulos, sino que además se debía de reflejar todos los periodos de calificación de trabajos y evaluaciones finales.

- Un tercer eje de fechas señalaba toda la implantación en el interior de la república, lo cual significó por lo menos 3 salidas a cada una de las 3 sedes en donde se convocaría de manera masiva a las Franquicias por zona geográfica y sus respectivas visitas de evaluación final para cada participante.

Se incluye el Cronograma de Actividades en el (**Anexo 1-D**)

3.3 DISEÑO DEL PROGRAMA

A continuación se detallan los objetivos y metodologías generales de cada módulo, así mismo se señala que actividad de evaluación del aprendizaje ó “Compromisos” se diseño en cada uno de ellos (estos serán explicados posteriormente en este informe):

Módulo I **“Introducción al entrenamiento”**. (8 Hrs.).

Objetivo del módulo:

Identificar los conceptos generales utilizados en el campo del entrenamiento, con la finalidad de homogeneizar y definir los puntos clave de la función del entrenador de franquicia.

Los principales temas abordados en los módulos fueron:

- Bienvenida, introducción y explicación de la mecánica de trabajo durante el programa.
- Definición de la naturaleza, dimensión y objetivos del sistema de entrenamiento dentro de Domino's Pizza, incluyendo sus principales programas institucionales, sus objetivos y controles e indicadores de desempeño.
- Descripción de puestos del entrenador.

Metodología general del módulo:

En este módulo se buscó principalmente que el participante se confrontara directamente con el perfil del puesto al que aspiraba ascender, por lo cual después de una introducción de carácter expositivo por parte del entrenador sobre las principales responsabilidades del puesto, se le pidió al participante que se auto evaluara con respecto al perfil del entrenador de franquicia y fundamentará sus respuestas, así como que esbozará de acuerdo con las prioridades de su franquicia su primer plan de trabajo en el puesto.

Se anexa carta descriptiva del módulo I como **(Anexo 2-A)**.

Trabajo de aplicación derivado del módulo (“Compromiso”):

“Autoevaluación como Entrenador”.

Se anexa copia del Compromiso I (**Anexo 3-A**) en donde se detalla la mecánica de realización del trabajo dejado a los participantes para reforzar los temas revisados en este módulo y los criterios de calificación del mismo.

Módulo II “Formación de entrenadores”. (24 Hrs.).

Objetivo:

Desarrollar en los entrenadores de franquicia las principales habilidades de enseñanza que le permitan ejecutar el entrenamiento del personal del sistema Domino’s apoyándose de técnicas, materiales y herramientas para hacer más eficiente su labor.

Los principales temas abordados en los módulos fueron:

- Manejo y diseño de cartas descriptivas.
- Etapas y momentos de un evento de entrenamiento.
- Logística de un evento de entrenamiento.
- Formulación de objetivos de aprendizaje.
- Principales técnicas didácticas.
- Elaboración de materiales didácticos.
- Manejo de equipos de apoyo.
- Sugerencias de instrucción .

Metodología general del módulo:

Este módulo buscó que el participante no sólo fuera capaz de leer una guía didáctica, sino que además pudiera diseñarla dado un tema específico. Para lo cual se le asignó a cada participante un “tema base” con el cual trabajaría a lo largo del módulo de la siguiente manera: primero el instructor señalaba un elemento de la guía didáctica por leer e interpretar, así como los principales errores que se presentan durante la fase del diseño y después el participante de acuerdo con su tema debía de aplicar dicho conocimiento en su proyecto y diseñar su propia guía didáctica. Además de este trabajo se le pidió al participante que pusiera a prueba su trabajo a través de una exposición del tema, misma que sería evaluada por el resto del grupo con la finalidad de brindarle una retroalimentación a su trabajo.

De tal manera que el participante no solo ejercitaba su capacidad de diseño de sesiones y recibía retroalimentación sobre su trabajo por parte de sus compañeros, sino que además desarrollaba una habilidad de evaluación de presentaciones logrando así una comprensión total de los aspectos a mejorar de acuerdo con su desempeño.

Se anexa carta descriptiva del módulo II como **(Anexo 2-B)**.

Trabajo de aplicación derivado del módulo (“Compromiso”):

“Elaboración de guía didáctica de un curso de 4 hrs. de duración”.

Se anexa copia del compromiso II (**Anexo 3-B**) en donde se detalla la mecánica de realización del trabajo dejado a los participantes para reforzar los temas revisados en este módulo y los criterios de calificación del mismo.

Módulo III “Manejo de grupos”. (16 Hrs.).

Objetivo:

Proporcionar los principales elementos de manejo de grupos al entrenador de franquicia, que le permitan identificar y aplicar las distintas técnicas grupales con la finalidad de manejar la dinámica del grupo a favor del evento de entrenamiento.

Los principales temas abordados en los módulos fueron:

- Conceptos de grupo y dinámica grupal.
- Elementos que conforman la dinámica grupal.
- Técnicas de manejo de grupo.

Metodología general del módulo:

En este módulo después de una exposición por parte del instructor sobre los principales elementos que conforman la dinámica de un grupo, así como las técnicas de manejo de grupo más comunes para incidir en ella, se le solicitaba al participante que realizará una nueva exposición de algún tema frente al equipo, asignándole a este distintos roles por interpretar durante la misma, de tal manera que el participante se viera expuesto a una determinada situación y se evaluara sus decisiones de manejo de grupo, misma que después sería tema de una retroalimentación por parte de todo el equipo.

Así no sólo se reforzarían las habilidades adquiridas en el módulo anterior sino que se podrían percibir los avances graduales logrados en las mismas.

Se anexa carta descriptiva del módulo III como (**Anexo 2-C**).

Trabajo de aplicación derivado del módulo (“Compromiso”):

“Modificación de la guía didáctica diseñada como compromiso II, incluyendo en esta técnicas de manejo de grupo”

“Impartición del curso diseñado”

“Documentación del manejo de grupo por medio de los formatos adjuntos”

Se anexa copia del compromiso III (**Anexo 3-C**) en donde se detalla la mecánica de realización del trabajo dejado a los participantes para reforzar los temas revisados en este módulo y los criterios de calificación del mismo.

Módulo IV “Diseño de eventos de entrenamiento”. (16 Hrs.).

Objetivo:

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

Los principales temas abordados en los módulos fueron:

- Detección de necesidades de entrenamiento.
- Principales indicadores y fuentes de DNC.
- Diseño de eventos de entrenamiento.

Metodología general del módulo:

Este módulo se manejó completamente como un taller en el cual se trabajaría con base a casos y problemáticas reales de las tiendas y se llevaría de la mano al participante paso por paso por el proceso de detección de necesidades de capacitación y del diseño de soluciones de entrenamiento para las mismas. Primero el expositor exponiendo y demostrando los principales aspectos a considerar durante el proceso

en cuestión y después el participante aplicando esta información en su propio caso y bajando los resultados en un plan de trabajo de entrenamiento.

Se anexa carta descriptiva del módulo IV como (**Anexo 2-D**).

Trabajo de aplicación derivado del módulo (“Compromiso”):

“Detección de necesidades de la franquicia”

“Elaboración del plan de trabajo de entrenamiento con base en la necesidades detectadas”

Se anexa copia del compromiso IV (**Anexo 3-D**) en donde se detalla la mecánica de realización del trabajo dejado a los participantes para reforzar los temas revisados en este módulo y los criterios de calificación del mismo.

Módulo V “Evaluación del entrenamiento”. (24Hrs.).

Objetivo:

Identificar el impacto de las acciones de entrenamiento en los objetivos del sistema, además de clarificar la relación que tiene el entrenamiento en el aula y la importancia de asegurarlo en la operación misma de tiendas.

Los principales temas abordados en los módulos fueron:

- Fundamentos de evaluación.
- Diseño de pruebas.
- Tratamiento de las puntuaciones obtenidas a través de las mediciones.
- Documentación de la información.
- Presentación de resultados.

Metodología general del módulo:

En este módulo después de una breve introducción acerca del propósito, proceso y dimensiones de la evaluación en el proceso de entrenamiento. Se le pidió a los participantes que diseñaran sus propias pruebas objetivas y las aplicarán a sus grupos. Adicional a esto y con base en evaluaciones de eventos previamente impartidos por ellos, los participantes debían de tabular, analizar y presentar los resultados obtenidos sobre como fueron percibidos como entrenadores por parte de sus grupos.

Se anexa carta descriptiva del módulo V como **(Anexo 2-E)**.

Trabajo de aplicación derivado del módulo (“Compromiso”):

“Elaboración del Indicador de Entrenamiento de la Franquicia”

Se anexa copia del Compromiso V **(Anexo 3-E)** en donde se detalla la mecánica de realización del trabajo dejado a los participantes para

reforzar los temas revisados en este módulo y los criterios de calificación del mismo.

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

Objetivo:

Proporcionar al entrenador de franquicia los principales elementos sobre la administración de proyectos con la finalidad de que sea capaz de sistematizar e implantar los principales programa de entrenamiento

Los principales temas abordados en los módulos fueron:

- Elementos de administración de proyectos.
- Administración del sistema de entrenamiento de Domino´s Pizza.
- Cierre y clausura de la etapa de formación del Diplomado.
- Explicación del proceso de certificación en el programa.

Metodología General del Módulo:

Después de la presentación de un breve contexto sobre la administración de proyectos por parte del instructor, se les pidió a los participantes que con base a la información presentada en diversos casos asignados elaborarán sus proyectos de entrenamiento.

Se anexa carta descriptiva del módulo VI como (Anexo 2-F)

NOTA: Este módulo no lleva trabajo de aplicación:

3.3.1 DISEÑO DE MATERIALES DE APOYO

Para apoyar la impartición del “Diplomado de Entrenadores” se desarrollaron 2 carpetas de trabajo:

Carpeta de participante:

La cual incluía por módulo:

- *Un manual del participante:* el cual se diseñó para que cubriera tanto las necesidades de material de referencia, como las necesidades de un material de trabajo durante el módulo, de tal manera este manual contenía:
 - El desarrollo de todos los temas presentados y su bibliografía con la finalidad de que el participante en caso de estar interesado pudiera profundizar en cualquier tema.
 - Esquemas conceptuales que señalaban a manera gráfica y de resumen todas las interrelaciones que los temas expuestos presentaban.
 - Formatos de apoyo para que fueran llenados por el participante durante la impartición del módulo, con la finalidad de que ellos conservara los resultados y anotaciones realizadas durante las actividades.

- Copia de los compromisos correspondientes al módulo, desglosando claramente los criterios de calificación del mismo así como la fecha de entrega para su calificación. Además se incluyó copias en blanco de todos los formatos por utilizar durante la realización del mismo.
- *Material suelto para la realización de las diversas actividades del módulo* (Tales como acetatos en blanco, material de apoyo de las técnicas de manejo de grupo, formatos impresos en acetatos para la presentación de resultados de los ejercicios, etc.).
- *Disquetes con información digitalizada* (según fuera la naturaleza del módulo)

Carpeta de instructor:

La cual contiene además de incluir una copia completa de todo el material que usaban los participantes por módulo, lo siguiente:

- *Cartas descriptivas de cada módulo.*
- *Material de apoyo de cada módulo* (acetatos, rotafolios, videos, etc.).
- *Formatos de evaluación del módulo.*
- *Material de soporte de técnicas de manejo de grupo.*

3.3.2 DISEÑO DE LAS EVALUACIONES DE APRENDIZAJE (“COMPROMISOS”).

Como mencione anteriormente, uno de los énfasis desde la concepción del “Diplomado de Entrenadores”, fue el de garantizar que los conocimientos y herramientas adquiridas en cada módulo del programa fueran aplicados de forma inmediata al trabajo en la operación de las tiendas.

Con esta finalidad se desarrollaron “compromisos” o tareas de aplicación para los 5 primeros módulos del programa, los cuales fueron definidos de carácter obligatorio y con un peso 20% de la calificación final de los participantes y un requisito para tener derecho a la visita de certificación al finalizar el programa.

Los compromisos fueron estructurados de la siguiente manera:

- Descripción detallada de las actividades por realizar durante la elaboración de los mismos, incluyendo en caso de ser necesario los formatos de apoyo para su realización.
- Detalle de documentos por entregar, así como a fecha de entrega.
- Criterios de calificación del Compromiso.

Además con la finalidad de garantizar una precisa organización de todas las actividades del programa se le entrego a los participantes

calendarios de todas las fechas de entrega de compromisos y de sesiones de entrenamiento.

Una vez entregado el compromiso por parte del participantes, estos eran revisados y calificados por los instructores a cargo del módulo correspondiente, quienes a su vez preparaban un reporte de “áreas de oportunidad” para cada participante del programa con la finalidad de que este obtuviera una pronta retroalimentación de su trabajo.

En el **(Anexo 3-F)** se presentan de manera anónima los reportes entregados a un participante durante su desempeño en el programa.

Cabe señalar que dentro del diseño de cada módulo del programa, se incluyeron espacios de evaluaciones del aprendizaje por medio de preguntas y respuestas, así como, esquemas generales por módulo con la finalidad de verificar y reforzar los contenido teóricos de cada evento.

3.3.3 DISEÑO DE FORMATOS DE CONTROL DEL PROGRAMA

Como parte del diseño del “Diplomado de Entrenadores” se contempló la creación de una serie de formatos y documentos de apoyo cuya función era la de regular la asistencia y condiciones de participación en el programa.

Algunos de los principales controles y documentos que se crearon fueron:

- **Formato de inscripción:** Además de recopilar información estadística y logística del grupo relevante para el programa, ratificaba el apoyo y consentimiento de asistencia por parte del franquiciatario y compromiso por parte del participante.
- **Políticas del programa:** Presentaban las reglas de participación que tanto los participantes como el área de entrenamiento asumían como compromiso para el correcto desarrollo del proyecto.

Este documento brindó una garantía de buen término del programa para los franquiciatarios, dado que una de las causas de falta de confianza hacia el departamento tenía como fundamento el hecho de que en proyectos anteriores se habían incurrido en incumplimiento de fechas y acuerdos por parte del área, afectando no sólo el aprovechamiento de los participantes

sino la rentabilidad de las inversiones realizadas en los proyectos.

- **Formatos de evaluación:** Buscando obtener información relevante sobre la apreciación y reacción del programa se diseño una pequeña evaluación hacia los instructores y al proyecto.
- **Listas de asistencia y kardex de información de los participantes:** Formatos diseñados con la finalidad de registrar el desempeño de cada participante mismo que posteriormente servirían de base para los informes finales dirigidos a los franquiciatarios.

3.3.4 DISEÑO DE LA MECÁNICA DE CERTIFICACIÓN

El énfasis al seguimiento del desempeño como entrenador en las franquicias del sistema y la certificación de los participantes, fueron desde el planteamiento del proyecto, factores claves que aseguraban los objetivos de consolidación del sistema de entrenamiento a nivel nacional.

En este sentido el “Diplomado de Entrenadores”, incluyó dentro de su implantación en el sistema Domino’s, una nueva manera de evaluar los aprendizajes realizados por los participantes, misma que posteriormente fue incluida en la mayoría de los programas rediseñados del área.

Esto significó un cambio radical en los procesos de evaluación realizados en el sistema de entrenamiento, ya que anterior a este proyecto, los programas impartidos a nivel nacional únicamente contaban con exámenes finales para evaluar a los participantes, mismos que en la mayoría de los casos no se aplicaban por falta de tiempo y que sólo median en cierto grado las habilidades de memoria y retención a corto plazo de los participantes, pero que difícilmente alcanzaban a observar y medir el grado de aplicación en la actividad de las tiendas.

Para la certificación de un participante como entrenador se tomarón en cuenta los siguientes parámetros:

- Todo participante del programa, no importando si su puesto vigente era el de entrenador, supervisor o gerente, tenía que entregar sus compromisos de cada módulo (5 en total) para tener derecho a su visita de certificación por parte de la FM.
- Los resultados obtenidos en los 5 compromisos conformaban el 20% de la calificación final del diplomado, otorgando así a la visita de certificación el valor del 80% restante, es decir no bastaba con haber asistido a las sesiones del programa para poder acreditarlo, ya que lo que realmente contaba era la aplicación y competencia desarrollada por el participante con base en los temas revisados.
- Durante la visita de certificación se contemplarán 5 aspectos:
 1. Impartición de un curso (el cuál tenía un peso de 20%).
 2. La ejecución de una visita de entrenamiento en tienda (la cuál tenía un peso de 20%).
 3. La revisión de los controles de entrenamiento utilizados y aplicados en la franquicia (los cuales tenían un peso de 20%).
 4. La revisión de las acciones de entrenamiento emprendidas para la corrección de la “Evaluación de 5 estrellas” (la cuál tenía un peso de 10%).

5. Una entrevista con el jefe inmediato para evaluar el desempeño y aprovechamiento del programa del entrenador evaluado (la cuál tenía un peso de 10%).

Cada uno de los rubros anteriores fue medido por medio de una lista de verificación (**Anexos 4-A, 4-B, 4-C, 4-D**) con la finalidad de que los resultados fueran los más objetivos posibles durante la visita.

Cabe mencionar que la calificación final para acreditar el “Diplomado de Entrenadores” era de 80% y así obtener la certificación como Entrenador de Franquicia.

Todas las puntuaciones obtenidas durante la visita de certificación junto con las calificaciones de los compromisos fueron concentradas en un “Kardex del participante” (**Anexo 4-E**), mismo que era entregado tanto al alumno como a su franquiciatario al finalizar el programa junto con el reporte de resultados finales, el cual incluía un resumen de desempeño del participante durante el programa.

3.4 IMPARTICION DEL PROGRAMA

El “Diplomado de Entrenadores” fue impartido durante los meses de junio a septiembre de 1999, llevándose a cabo simultáneamente en 4 plazas del país: el Distrito Federal, Monterrey, Guadalajara y Cancún.

En el D.F. se impartieron los 6 módulos del programa por separado y en las sedes del interior de la república fueron 3 sesiones con 2 módulos cada uno por cada plaza, dando un total de 15 eventos.

Se contó con la participación de 47 aspirantes a entrenadores de 27 de las 34 franquicias del país y 2 de nuestros coordinadores del área con la finalidad de incrementar sus conocimientos didácticos, ya que ellos serían posteriormente los responsables del rediseño de los programas de entrenamiento del sistema.

En el grupo del D.F., se contó con la asistencia de 13 personas de las cuales 3 de ellas se dieron de baja, representando un 30% de deserción, mientras que en los grupos de Monterrey (11 participantes), Guadalajara (12 participantes), y Cancún (11 participantes) se presentó una deserción 37% (4 personas), 33% (4 personas) y 21% (3 personas) respectivamente, lo cual nos arrojó un índice general de deserción del 29.78% en el programa.

Realizando un sondeo sobre las causas de deserción nos encontramos que 12 de las 14 personas que se dieron de baja del programa,

argumentaron que su salida se debió a fuertes cargas de trabajo y no a la complejidad del mismo o de los compromisos de aplicación. Cabe señalar, que en la mayoría de los casos los participantes ocupaban puestos como supervisores o directores de operaciones regionales y se desvincularon de las actividades de entrenamiento de su zona.

De los 33 participantes que terminaron el programa se certificaron bajo la mecánica antes descrita 16 de ellos, observándose así un porcentaje de cobertura y efectividad nacional del 48%.

A continuación se presentan algunas apreciaciones realizadas durante las visitas de certificación:

- Una de las herramientas que fue de gran utilidad para los participantes fue la “guía didáctica”, la cual logro, no solo, estandarizar la manera de instrucción en todos los casos sino que brindo cierto soporte y seguridad durante las exposiciones observadas.
- La mayoría de los participantes adquirieron habilidades de manejo de grupo y dominio corporal, siendo esta una de las áreas de oportunidad que ellos manifestaban tener al inicio del programa.

- El manejo de planes de trabajo, controles administrativos, y documentación de proyectos de entrenamiento es un área que todavía queda por afinar puesto que la mayoría de los participantes carecían de una sistematización en sus funciones.
- Se observó que era necesario mejorar la comunicación en la relación franquiciatario – participante, dado que en gran parte de las entrevistas realizadas sobre el desempeño de las funciones y avance en el programa de los entrenadores se denoto una falta de información y seguimiento.
- Se necesitaba reforzar la selección de los candidatos al programa dado que muchos de ellos al ejercer distintas funciones (ya sea como gerentes o supervisores) descuidaron su rol como entrenadores.

3.5 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

Una vez finalizadas las acciones de ejecución del programa y habiendo certificado a la 1ra. generación de entrenadores, nuestro equipo junto con el despacho externo nos dimos a la tarea de evaluar el programa en su totalidad con la finalidad de obtener las pautas para un rediseño que garantizara en la próxima realización del programa un porcentaje de certificación de entrenadores más alto a nivel nacional.

A continuación se detallan las conclusiones sobre el diseño y desempeño del programa:

Con respecto al diseño y estructura de los módulos se concluyó:

- Dado que se presentaron algunas carencias sobre las sistematización y organización de las funciones del entrenador, era necesario la inclusión de los temas dentro del módulo 1: “Elaboración de planes de trabajo, lineamientos sobre las visitas de entrenamiento a las tiendas y vinculación de otros puestos tales como gerentes y supervisores en las actividades de entrenamiento”.
- Era necesario el simplificar los temas de detección de necesidades locales de entrenamiento y análisis de indicadores operativos del módulo 4, orientándolo hacia la calendarización de prácticas y pequeños talleres que buscaran un impacto inmediato en estas.
- En el módulo 5 era necesario profundizar en los temas de reportes de entrenamiento con la finalidad de lograr no sólo una rápida lectura de indicadores, sino también la toma de decisiones durante la planeación trimestral de sus actividades.

- En el módulo 6 era necesario el incluir prácticas orientadas a que el entrenador pudiera coordinar e incorporar en un plan trimestral los programas de entrenamiento (programa de inducción, puestos básicos, y gerencia) simultáneamente así como sus visitas de seguimiento en las tiendas.
- En la modalidad de cursos en el interior de la república era necesario el reducir el número de temas impartido e incorporar técnicas de estudio a distancia, tal vez en una primera etapa sería necesario el enviarles los materiales del programa con anticipación a los eventos con la finalidad de que una lectura previa permitiera un manejo más dinámico de los temas, además se consideró necesario el ampliar el espacio de tiempo entre cada uno de los evento con la finalidad de brindar un seguimiento a detalle en conjunto con los franquiciatarios y directores de operaciones al desempeño de los participantes.

Con respecto al diseño de los materiales de apoyo y evaluaciones se concluyó:

- Durante la primera ejecución del diplomado se contaron con una gran variedad de documentos escritos anexos al manual del participante, tales como: los compromisos, sus formatos de

apoyo para prácticas en el aula, información de último momento, esquemas de resumen, etc., por lo cual se tomó la decisión de integrarlos en un solo manual de trabajo en futuras aplicaciones del programa.

- Con base en observaciones durante el programa, se decidió el simplificar los compromisos de aplicación de cada módulo con la finalidad de que estos fueran más cercanos a la operación de las tiendas y con un impacto inmediato en el desempeño de sus funciones, además de establecer una validación de estos por parte de su jefe inmediato con el propósito de estrechar la comunicación y el involucramiento hacia el desempeño de los participantes.

Con respecto a la logística del programa se concluyó:

- Uno de los aspectos a considerar que afectaron gravemente al desarrollo del programa fue la selección de los participantes, sería necesario el establecer comunicación con las franquicias que aún no contaban con un entrenador y apoyarlos a elegir a los participantes para el próximo programa de tal manera que se garantizara que los conocimientos y habilidades adquiridas serían aplicadas de manera inmediata.

- Se propuso el involucrar a más miembros del área y a los entrenadores certificados para el desarrollo del siguiente programa con la finalidad de que para los participantes no fueran sólo 2 personas las que les impartieran los eventos.
- Durante la primera ejecución del diplomado se contaron con una gran variedad de documentos escritos anexos al manual del participante, tales como: los compromisos, sus formatos de apoyo para prácticas en el aula, información de último momento, esquemas de resumen, etc., por lo cual se tomó la decisión de integrarlos en un solo manual de trabajo en futuras aplicaciones del programa.

Dentro de los resultados y avances obtenidos durante el desarrollo del programa se observaron:

- Si bien para el diseño del programa contamos con poco tiempo, un poco más de 4 meses incluyendo la impartición simultánea del mismo, se logró crear un programa especialmente dirigido para los entrenadores del país, mismo que estuvo orientado no sólo a satisfacer las necesidades derivadas de su puesto sino a proporcionarles elementos de formación y desarrollo humano a los participantes tales como: administración de tiempo, liderazgo, elementos de comunicación, etc.

- El programa significó un avance en la preparación de entrenador de 12 a 96 hrs. de entrenamiento.
- Se recuperó la credibilidad hacia nuestro departamento por parte de las franquicias, las cuales desde hacía varios años argumentaban descuido y falta de seriedad en los eventos nacionales de entrenamiento. La metodología y orientación del programa hacia el seguimiento y la aplicación de los conocimientos adquiridos fue percibida como novedosa y práctica para el sistema.
- El programa estableció una plataforma tecnológica bajo la cual fueron rediseñados todos los cursos del sistema, se incorporaron a estos guías didácticas, materiales de apoyo para los entrenadores, exámenes, etc., lo cual estandarizó la forma de ejecución del entrenamiento a nivel nacional.
- El contar con 16 entrenadores certificados en el país, estableció canales de comunicación e información en el sistema, el entrenador se convirtió en una pieza clave en lanzamientos de productos, mejoras operativas, nuevas regulaciones del sistema, etc., además de proporcionar información sobre los avances de proyectos e indicadores de entrenamiento en el país.

- Cabe señalar que la posición del entrenador dentro del sistema Domino's Pizza no era reconocida y en muchos casos estaba orientada únicamente a la impartición de cursos, la formación brindada a través de "Diplomado de Entrenadores" permitió que esta posición se redimensionara y con ella los procesos de capacitación y formación en la empresa.
- Dado que varios miembros de nuestro departamento carecían de formación didáctica, su participación en el programa, les brindó los elementos necesarios para que cada uno de ellos pudiera rediseñar los programas de entrenamiento a su cargo.

IV. VALORACIÓN DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

Mis aprendizajes y experiencia laboral dentro del sistema Domino's ha sido resultado del trabajo de más de 4 años, mismos en los que la organización se ha ido transformando de una empresa familiar a un sólido grupo empresarial.

Hoy visualizó la realización del "Diplomado de Entrenadores" como el proyecto clave, que dada su naturaleza y alcances antes descritos, fue la base para una transformación de nuestro departamento y de la estructura nacional del sistema de entrenamiento.

Debido a lo anterior las conclusiones que presento a continuación, buscan describir tanto los logros y resultados de este programa, como la transformación de nuestra área por medio de nuestra intervención.

Cabe señalar que estos resultados son producto del trabajo de un equipo interdisciplinario formado y dirigido en conjunto por 2 pedagogos, un psicólogo industrial y personal de sistema Domino's enfocados en consolidar los procesos educativos en nuestra empresa.

Con la finalidad de plasmar nítidamente los avances que las acciones y programas del departamento tuvieron en el sistema Domino's, primero se detallara un escenario previo a nuestra intervención y su impacto en los procesos de enseñanza – aprendizaje de la empresa.

4.1 PANORAMA ANTERIOR DEL SISTEMA DE ENTRENAMIENTO EN DOMINO'S PIZZA.

Como se explicó en capítulos anteriores, el sistema de entrenamiento dentro de un esquema de franquicias es uno de los elementos de carácter obligatorio que tiene la parte franquiciante hacia la parte franquiciada en el proceso de transferencia de procesos operativos ó "Know-How" del negocio. Este proceso de asistencia técnica permanente entre ambas partes del sistema será el elemento clave que garantizará la reproducción del negocio, ya que es la plataforma para la transferencia industrial que constituirá la práctica diaria y los estándares de ejecución hacia el cliente.

Dicha asistencia técnica comprende una fase inicial o de apertura en la cual se genera el 90% de la transferencia tecnológica y una fase continua que contempla actualizaciones, lanzamientos, etc.

Cabe señalar que el sistema de entrenamiento antes de nuestra intervención ya contaba con programas de entrenamiento dirigidos a: aperturas de tiendas, nuevos empleados, puestos básicos y puestos gerenciales. Los materiales de apoyo principalmente videos y manuales de estos programas eran una traducción de los programas estadounidenses.

Además se contaba con una serie de manuales que describían la operación de los procesos de las tiendas y materiales visuales de apoyo para dicha ejecución.

El departamento de entrenamiento era el encargado de coordinar la reproducción y el manejo de los materiales antes señalados, sin embargo su capacidad era insuficiente para la impartición de los programas a nivel nacional. Esta función era realizada por los consultores de franquicia, los cuales semestralmente llegaban a las plazas y dentro de su plan de trabajo se incluían las actividades de entrenamiento.

Dentro de las fortalezas en la formación de estos consultores se encontraba el dominio y experiencia de todos los procesos operativos de las tiendas, por lo cual resultaban un apoyo sólido para las franquicias que comenzaban, ya que estas lo que necesitaban era la consolidación de sus procesos de operación.

Sin embargo, dado su programación tan estrecha para visitar a las franquicias, más que basarse en los materiales de entrenamiento de los programas, impartían conferencias de los temas en los que detectaban una necesidad, lo cual trajo como consecuencia diversas interpretaciones de los estándares y una falta de seguimiento y aplicación de los programas de entrenamiento establecidos.

Al no existir áreas de entrenamiento regionales y al ser las visitas por parte de los consultores tan espaciadas, el entrenamiento teórico se volvió obsoleto puesto que era impartido a destiempo y de manera masiva por medio de Rally's regionales en los que el aprendizaje era muy cuestionable dada la gran cantidad de temas que eran revisados.

En este sentido se comenzó a percibir a los cursos como poco importantes y sin valor de inversión por parte del sistema, dado que el entrenamiento real se realizaba por medio de prácticas en las tiendas y cuya aplicación era inmediata,

El departamento de entrenamiento no contaba con algún indicador sobre el nivel de cobertura que los distintos programas tenían a nivel nacional y no se contaba con algún instrumento de detección de necesidades con base en los resultados de las tiendas a nivel nacional.

En 1995 se crea la Universidad de la Pizza ampliando así la estructura del departamento de entrenamiento con la finalidad de formar grandes cuadros gerenciales que permitieran soportar el crecimiento del sistema, sin embargo dicha estructura fue insuficiente para dar cobertura a nivel nacional puesto que al estar centralizada en el D.F. no se alcanzaban a cubrir las franquicias cerca de las fronteras.

A estas franquicias se le enviaron los programas completos de entrenamiento para que los impartieran en sus plazas y por 2 años se trabajo a manera remota con ellas, sin embargo al no contar con un

entrenador definido, nuevamente el entrenamiento teórico fue relegado a un segundo término e inclusive en los casos más extremos fue eliminado, recayendo todo el peso del entrenamiento práctico en el gerente, mismo que únicamente orientó el entrenamiento hacia la corrección de problemas inmediatos en la operación, en vez de manejarlo de manera preventiva y de inducción o preparación para los puestos.

4.2 SITUACION ACTUAL DEL SISTEMA DE ENTRENAMIENTO DE DOMINO'S PIZZA.

Como señale anteriormente, los resultados obtenidos durante el desarrollo del “Diplomado de Entrenadores” sirvieron como plataforma de diversos proyectos del área con la finalidad de consolidar el sistema de entrenamiento a nivel nacional, dentro de los principales resultados obtenidos se pueden mencionar:

Con respecto a la planeación y estructura del sistema de entrenamiento:

- Se cuenta con una estructura de entrenamiento a nivel nacional conformadas por áreas autónomas en cada una de las franquicias, mismas que son responsables de coordinar, ejecutar y evaluar los programas de inducción, puestos básicos y gerencia, reportando sus resultados mensualmente por medio del Indicador de Entrenamiento.

- Esta información es analizada junto con los resultados el programa “5 Estrellas” (programa de evaluación trimestral de las tiendas) con la finalidad de detectar necesidades de entrenamiento por franquicias y verificar el impacto que han tenido de las acciones de entrenamiento a nivel nacional. Con base a esta, trimestralmente se programaban visitas de certificación y validación a las franquicias, y la creación de campañas y/o programas correctivos de entrenamiento cuya aplicación es ejecutada por los entrenadores certificados del sistema.

Con respecto al diseño e impartición de programas de entrenamiento:

- Retomando nuestra experiencia en el diseño del “Diplomado de Entrenadores”, se desarrollo el programa de entrenamiento para supervisores, incorporando en esté, tecnología multimedia que permitiera su ejecución de manera autodidacta (dado que se tenía una población aproximada de 80 supervisores en el país) pero manteniendo los lineamientos de certificación por parte de nuestra área.
- Cabe señalar que ante el impacto logrado con este programa, el departamento comenzó a difundir los siguientes materiales bajo un esquema de “Entrenamiento Multimedia” incluyendo así

nuevas versiones de los videos operativos, presentaciones de los congresos, mensajes de la organización, etc., garantizando así la estandarización de contenidos, materiales de apoyo, etc, en las franquicias.

- Con base en los contenidos didácticos presentados en el “Diplomado de Entrenadores”, se rediseñaron los programas para puestos básicos y de gerencia y se crea el programa TMS (Sistema de cómputo de las tiendas), así mismo se diseñaron formatos de apoyo para el control de entrenamiento en las tiendas, tales como la pirámide del éxito, los tableros de entrenamiento, etc. Estos proyectos, colocan a México dentro de los pocos países con diseño de tecnología educativa en el sistema Domino’s y nuestros programas son utilizados por Costa Rica, Brasil, entre otros países.
- La reproducción y envío de materiales de entrenamiento dejó de ser una de nuestras funciones como área y se comenzó a manejar un sistema de proveedores externos autorizados, mismos que eran contactados por los entrenadores de franquicias para su adquisición, dejándonos la función del diseño, autorización y presentación.

Con respecto a la evaluación del sistema de entrenamiento:

- Se ha introducido en el sistema Domino's, bajo los términos "validación y certificación" una cultura de evaluación, enfocada, por un lado, en el desempeño de todos los puestos del sistema y en el impacto de las acciones de formación emprendidas por el otro.
- Actualmente todos los programas de entrenamiento contemplan una certificación en las funciones y la acreditación de "evaluaciones de actuación", mismas que sirven de base de un plan de vida y carrera definido para el personal del sistema Domino's.

4.3 OBSTACULOS ENCONTRADOS DURANTE LA INTERVENCIÓN

El trabajar en una de las empresas de comida rápida líder en su ramo nos enfrento como equipo a una serie de problemáticas, que considero valioso rescatar dado los aprendizajes que incluyeron el vivenciarlas, a continuación señalo las más relevantes:

- **Transición de una empresa familiar a un grupo empresarial:** Uno de los factores que propiciaron la reestructuración de nuestro departamento, fue el hecho de que la empresa pasaba por un fuerte proceso de transición para convertirse en Grupo

ALSEA (Grupo empresarial que hoy engloba ante la bolsa mexicana de valores (BMV) a: Domino's Pizza, Burger King, Starbucks Coffee, DIA, Pan Caliente, entre otros). Dicha transición produjo fuertes movimientos estructurales, fusiones, rediseño de procesos y en nuestro caso incertidumbre sobre el papel que se quería para la FM y sus departamentos.

- Ante esto los únicos proyectos autorizados para el área eran aquellos orientados hacia la formación de estructuras autónomas en las franquicias partiendo de la directriz de que cada una de ellas debería de solventar su desarrollo y de que nuestro papel era el de ser un consultor en este proceso. Si bien este era el camino adecuado se generó resentimiento y desconfianza en ellas debido a que esta forma de trabajo llevaba realizándose por lo menos 10 años en el sistema, mismo que se manifestaba durante la realización de los programas y constituyó una barrera para el aprendizaje.
- **Crecimiento acelerado:** Además de la transición antes mencionada el Sistema Domino's creció en los últimos 6 años un 200% el número de sus establecimientos (de 150 tiendas en 1997 a 467 en el 2003) , lo cual trajo como consecuencia que puestos que requerían un margen de tiempo para lograr la madurez de su formación (gerentes, supervisores y entrenadores) fueran entrenados al vapor y de adelgazara el capital cultural de las tiendas a tal grado que aún con la creación

de áreas de entrenamiento autónomas todavía hoy estemos en una crisis de cuadros de reemplazo.

- **Rotación de personal:** esta situación es acentuada por nuestro índice de rotación de personal (150% anual en puestos básicos), el cual disminuye gravemente el impacto que cualquier programa de entrenamiento. Ante esto nuestro departamento en conjunto con las áreas de recursos humanos hemos implantado programas de evaluación de actuación ligados al sueldo, creado planes de vida y carrera, redefinir perfiles de entrada, implantado entrevistas de salida, diseñado programas de relaciones laborales, entre otras acciones con el propósito de disminuir este indicador, teniendo éxitos parciales en el interior de la república, sin embargo continua siendo un área de oportunidad por trabajar.
- **Carencia de experiencia operativa:** Como se describió anteriormente nuestro departamento fue constituido y dirigido por personal que no contaba con experiencia ni estaba familiarizado con los procesos operativos de las tiendas, razón por la cual se generó cierta resistencia y desconfianza a las propuestas presentadas. Lo anterior aunado al hecho que el perfil educativo de los mandos medios de la organización en las áreas de operaciones era de preparatoria trunca, de tal manera que no manejaban conocimientos didácticos y se mostraban poco receptivos a estos temas. Fue necesario pasar por varios

meses de entrenamiento en las tiendas con la finalidad de lograr esta experiencia operativa y así poder plantear los proyectos bajo una perspectiva que fuera aceptable para ellos.

- **Perfil del Personal de Tiendas:** Del mismo modo un factor a considerar durante el diseño de los programas fue la escolaridad y el perfil del personal de las tiendas, dentro del cual observamos: jóvenes entre 18 y 25 años con secundaria trunca (máximo bachillerato), provenientes de estratos socioeconómicos bajos, en algunos casos padres solteros y con pocos hábitos de estudio, con la finalidad de bajar a su nivel educativo, elementos de: liderazgo, calidad, servicio, mercadotecnia, manejo de utilidades y costos del negocio, entre otros.
- **Medición del impacto de las acciones del departamento en las operaciones de tiendas:** Finalmente uno de los factores que se presentó continuamente durante la justificación, ejecución y evaluación de los programas, fue el comprobar el impacto de nuestras acciones en las operaciones diarias de las tiendas. Para esto fue necesario el monitorear indicadores como: ventas, quejas, costos, rotación, etc, a pesar de que el proceso de entrenamiento no incidía totalmente en ellos, y verificar la correlación con nuestras acciones. Un gran avance en este aspecto se presentó con la aplicación de las “Evaluaciones 5 Estrellas” de manera constante por parte de los auditores del

sistema, ya que este instrumento calificaba a partir de la óptica del cliente el servicio y la calidad brindados en las tiendas, de tal manera que arrojaba áreas de oportunidad claras sobre conocimientos y/o habilidades del personal y por ende en el sistema de entrenamiento.

4.4 SUGERENCIAS PEDAGÓGICAS

A manera de conclusión de este capítulo considero necesario el señalar las líneas de acción para nuestra área en los próximos años:

1. Considero que el trabajo realizado por nuestro departamento sistematizó y brindó una solidez a los programas de entrenamiento orientados a que los participantes puedan llevar a cabo eficientemente sus funciones operativas, es decir poco queda por hacer en cuanto a transmitir el “Know-How” del negocio, sin embargo es necesario el contemplar el desarrollo de habilidades gerenciales en los mandos medios del sistema (gerentes, supervisores y entrenadores) y para esto incorporar dentro del plan de entrenamiento, programas donde se aborden temas como: liderazgo, manejo de personal, administración de proyectos, motivación, toma de decisiones, identificación de prioridades, administración del tiempo, aspectos legales, etc., bajo una metodología de estudio de casos y técnicas vivenciales que permitan a los participantes a experimentar situaciones y aprender de ellas.

2. Aunado a esto, dado el perfil educativo de nuestros mandos medios sería conveniente el ofrecer oportunidades dentro del plan de vida y carrera de la empresa para continuar su educación formal en carreras a fines al sistema tales como administración de empresas, administración hotelera, o mercadotecnia, con la finalidad de incrementar el capital intelectual de nuestras áreas operativas y así incorporar y facilitar adopción al sistema Domino's de aspectos de: calidad, servicio, rentabilidad de negocio, cultura de evaluación, etc.

3. Es necesario el hacer una revisión profunda sobre la selección de nuestros cuadros gerenciales, dado que con los niveles actuales de rotación se llega a ser gerente de tienda por un simple proceso de eliminación y antigüedad, sin embargo considero que si se eleva el perfil de ingreso al sistema, (probablemente un proyecto en conjunto con las instituciones de educación medio superior) junto con un plan de entrenamiento en condiciones controladas (Tienda Escuela) y un plan de compensación económica basado en el desarrollo de las competencias se pueda garantizar su permanencia en el Sistema.

2. Aunado a esto, dado el perfil educativo de nuestros mandos medios sería conveniente el ofrecer oportunidades dentro del plan de vida y carrera de la empresa para continuar su educación formal en carreras a fines al sistema tales como administración de empresas, administración hotelera, o mercadotecnia, con la finalidad de incrementar el capital intelectual de nuestras áreas operativas y así incorporar y facilitar adopción al sistema Domino's de aspectos de: calidad, servicio, rentabilidad de negocio, cultura de evaluación, etc.

3. Es necesario el hacer una revisión profunda sobre la selección de nuestros cuadros gerenciales, dado que con los niveles actuales de rotación se llega a ser gerente de tienda por un simple proceso de eliminación y antigüedad, sin embargo considero que si se eleva el perfil de ingreso al sistema, (probablemente un proyecto en conjunto con las instituciones de educación medio superior) junto con un plan de entrenamiento en condiciones controladas (Tienda Escuela) y un plan de compensación económica basado en el desarrollo de las competencias se pueda garantizar su permanencia en el Sistema.

4. Es necesario el planear una serie de eventos y/o foros de actualización (“juntas nacionales”) con los entrenadores y supervisores certificados en donde se puedan brindar los espacios de intercambio de estrategias entre las diferentes franquicias, además de introducir temas y/o expositores por parte de Domino’s Pizza Internacional que actualicen y energicen la dimensión de sus puestos.

5. Con respecto a los puestos básicos del sistema es necesario el plantear “campañas nacionales” con temas como: calidad, servicio y seguridad con la finalidad de reforzar los conceptos de sus programas de entrenamiento, de una manera novedosa, atractiva y de aplicación inmediata.



Anexo 1

- 1-A Lista de Cotejo para DNC.
- 1-B Descripción de Puestos del Entrenador.
- 1-C Cuadro de Vinculación de Funciones del Entrenador con el Sistema Domino's Pizza.
- 1-D Cronograma del Diplomado de Entrenadores

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ANEXO 1-B

1. DATOS GENERALES

TÍTULO DEL PUESTO	ENTRENADOR	PLAZAS AUTORIZADAS:	1
PUESTO AL QUE REPORTA	DIRECTOR REGIONAL		

2. PROPÓSITO GENERAL

COORDINAR LOS RECURSOS NECESARIOS, CON EL OBJETIVO DE FACILITAR E IMPLANTAR LOS PROGRAMAS Y/O ACTIVIDADES DE ENTRENAMIENTO QUE BUSQUEN LA SOLUCIÓN DE LAS NECESIDADES DETECTADAS Y EL DESARROLLO DEL SISTEMA DOMINO'S PIZZA.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- IMPLANTACIÓN Y COORDINACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO INSTITUCIONALES
- 2.- MEDICIÓN, EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE ENTRENAMIENTO OBTENIDOS POR LA ZONA.

4. FUNCIONES

- 1.- REALIZAR DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.
- 2.- ELABORAR PLAN DE ENTRENAMIENTO.
- 3.- CUMPLIR LAS ACTIVIDADES DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO EN UN 80%.
- 4.- DOCUMENTAR LAS VISITAS A TIENDA.
- 5.- DEJAR AL GERENTE UN PLAN DE TRABAJO Y/O PENDIENTES DESPUÉS DE CADA VISITA.
- 6.- IMPARTIR CURSOS.
- 7.- COORDINAR EL PROGRAMA DE INDUCCIÓN.
- 8.- COORDINAR EL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO DE PUESTOS BÁSICOS.
- 9.- COORDINAR EL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO DE GEE.
- 10.- COORDINAR EL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO DE SUPERVISORES.
- 11.- COORDINAR PROYECTOS ESPECIALES.
- 12.- ELABORAR EL INDICADOR DE ENTRENAMIENTO.
- 13.- REALIZAR UNA PRESENTACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL INDICADOR DE ENTRENAMIENTO.
- 14.- REALIZAR EL SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN DE ACTUACIÓN ANTE EL DEPARTAMENTO DE R.H.
- 15.- REALIZAR EL SEGUIMIENTO AL PLAN DE TRABAJO DEJADO POR EL AUDITOR DESPUÉS DE SU VISITA.
- 16.- COORDINAR EL ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DE TIENDAS NECESARIO ANTES DE LAS PROMOCIONES NACIONALES.
- 17.- MANEJAR, CONTROLAR Y DAR EL SEGUIMIENTO DE INCENTIVOS DEL PERSONAL DE TIENDA.
- 18.- DAR EL SEGUIMIENTO POR MEDIO DE DIVERSOS CONTROLES DEL ESTATUS DE ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DE TIENDA (LISTAS DE ASISTENCIA, EXÁMENES).
- 19.- CONTROLAR EL PRESUPUESTO DE ENTRENAMIENTO.
- 20.- CONTROLAR LOS EQUIPOS Y MATERIALES DE ENTRENAMIENTO.

5. PERFIL DE PUESTO

5.1. CARACTERÍSTICAS ESPECIALES

EDAD:	SEXO:	ESTADO CIVIL:	HORARIO DE TRABAJO	DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR
25 AÑOS EN ADELANTE	INDISTINTO	INDISTINTO	VARIABLE	SI

5.2. ESCOLARIDAD

ESCOLARIDAD	1era. Opción	2da. Opción	3era. Opción	Estudiante	Titulado
BACHILLERATO	TERMINADO	LIC. TRUNCA			

IDIOMA	HABLADO (%)	LEÍDO (%)	TRADUCIDO (%)
NO NECESARIO			

5.3. CURSOS

CERTIFICACIÓN EN:	<ul style="list-style-type: none">- EL PROGRAMA DE GEE.- PROGRAMA DE TMS- DIPLOMADO DE ENTRENADORES- SEMINARIO DE SUPERVISORES
--------------------------	---

5.4. EXPERIENCIA

NIVEL	ÁREA O PUESTO	TIEMPO MÍNIMO (AÑOS)	INDISPENSABLE o DESEABLE
GERENCIA	GERENTE	1AÑO Y MEDIO	INDISPENSABLE
SUPERVISOR	SUPERVISOR	1 AÑO	INDISPENSABLE

5.5 REQUISITOS ESPECIALES

3.	MANEJO DE PRINCIPIOS DE MATEMÁTICAS BÁSICAS.
4.	HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

5.	CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS. (Aplicadas en: 1) el diseño y adaptaciones de programas 2) elaboración de planes de trabajos 3) Elaboración de conclusiones según las mediciones y evaluaciones).
6.	FACILIDAD DE PALABRA
7.	PUNTUALIDAD
8.	DISCIPLINA
9.	ACTITUD DE SERVICIO
10.	CONFIABILIDAD
11.	RESPONSABILIDAD

DOMINO'S PIZZA MÉXICO
ENTRENAMIENTO - OPERADORA DP MÉXICO

ANEXO 1-C

CUADRO DE FUNCIONES E IMPLICACIONES OPERATIVAS DEL PUESTO DE ENTRENADOR

PRINCIPALES FUNCIONES	CONTROLES / APOYOS	IMPLICACIONES DE ENTRENAMIENTO PARA OTROS PUESTOS			PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE ENTRENAMIENTO
		Supervisores	Gerente	GEE	
<p>1A.- Detección de necesidades por medio de los siguientes instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auditorías Operativas - Evaluación de Actuación - Indicadores Operativos de Desempeño por Puesto - Indicador de Entrenamiento <p>1B.- Identificación de las acciones de entrenamiento a realizar derivadas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyectos de la Región <p>2.- Elaboración del Plan de Entrenamiento de la Zona</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyectos Institucionales - Acciones a realizar - Responsables - Fechas de ejecución - Recursos necesarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo (Aperturas) - Campañas - Promociones (Nacionales, Locales) - Eventos Regionales - Programa de Inducción (NEO) - Programa de Puestos Básicos - Programa de GEE - Programa de Supervisores 	<ul style="list-style-type: none"> - Respaldo de Auditorías operativas - Formato de Análisis de la Auditoría Operativa - Respaldo de Evaluación de Actuación - Formatos de Respaldo de Visitas 1y2 - Tablero de Entrenamiento y Pirámide del Éxito - Calendario de Aperturas - Manual de Promoción - Gráficas de Gant - Planing de Actividades - Presupuestos 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar información y resultados sobre las vistas realizadas - Co - creación del plan de trabajo con el entrenador - Validación del plan de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento y Asesoría en la Detección de Necesidades y Elaboración de Planes de Trabajo. - Asesoría sobre la creación, coordinación ejecución y evaluación de distintos proyectos de entrenamiento. - Entrenamiento y asesoría sobre la implantación y manejo de los programas institucionales. 	
<p>1.- Realización de visitas de entrenamiento a tiendas</p> <ul style="list-style-type: none"> + Monitoreo de avances sobre el plan establecido. + Evaluación, corrección, asesoría y entrenamiento en procesos y/o funciones a: PB, GEE, GTE, SUP + Medición de los niveles actuales de los indicadores operativos de desempeño de la tienda. <p>2.- Impartición de Cursos (Estratégicos) de Entrenamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de Inducción (NEO) - Programa de Puestos Básicos <p>3.- Coordinación de los Programas Institucionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de GEE - Programa de Supervisores <p>4.- Coordinación de proyectos especiales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguridad Debidá - Campañas - Talleres y/o Rallés - Dos Charlas 	<ul style="list-style-type: none"> - Certificación de funciones en cada nivel establecido. - Asignación de pendientes de seguimiento. - Materiales por programa - Señalización - Materiales por programa - Materiales específicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Respaldo de Visitas de Entrenamiento 1 y 2 - Tablero de Entrenamiento y Pirámide del Éxito - Formato unico de pendientes - Checklist por programas 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión del seguimiento de pendientes derivados de la visita por parte de GTE - Introducción del nuevo empleado a la tienda - Impartir cursos básicos - Entrenar en el puesto a GEE y entrenamiento en el puesto a Gtes / Evaluaciones prácticas con los checklist de cada curso - Cumplimiento de Compromisos y Pendientes derivados de las vistas de validación - Implantar acciones de aplicación de los temas revisados en los eventos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento sobre la realización, control y seguimiento de Visitas de Entrenamiento. - Entrenamiento en formación y manejo de grupos. - Entrenamiento en logística y coordinación de eventos y programas institucionales - Asesoría sobre las características, forma de ejecución y aspectos a observar durante la implantación de proyectos especiales 	

DOMINO'S PIZZA MÉXICO
ENTRENAMIENTO - OPERADORA DP MÉXICO

ANEXO 1-C

CUADRO DE FUNCIONES E IMPLICACIONES OPERATIVAS DEL PUESTO DE ENTRENADOR

	PRINCIPALES FUNCIONES		CONTROLES / APOYOS	IMPLICACIONES DE ENTRENAMIENTO PARA OTROS PUESTOS			PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE ENTRENAMIENTO
				Supervisor	Gerente	GEE	
Evaluación	1. Obtención de la información y/o resultados de las mediciones realizadas durante la ejecución del plan de entrenamiento.		<ul style="list-style-type: none"> - Auditorías operativas - Evaluaciones de Actuación - Respaldo de Visitas de Entrenamiento - Indicador de Entrenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de Auditorías - Aplicación de Evaluación de Actuación a los GTE - Entrega de información de la zona a las áreas involucradas - Validación de Resultados Presentados 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de Evaluación de Actuación a los GEE y P. Bajos 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento sobre aspectos a considerar durante la realización de mediciones, análisis de información, manejo de indicadores y presentación de resultados de los diversos proyectos y programas de entrenamiento. 	
	2. Consideración de la información						<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del Indicador de Entrenamiento - Niveles de Efectividad
	3. Análisis e investigación de los datos por Zona, Supervisor y Tienda.						<ul style="list-style-type: none"> - % de Niveles de Entrenamiento Certificado - Impacto del Entrenamiento en los niveles de desempeño operativo - Costos - Cobertura - Horas - Hombre
	4. Presentación de Resultados						<ul style="list-style-type: none"> - Conclusiones - Propuesta de acciones a considerar en el siguiente plan de trabajo
	5. Seguimiento a Programas Institucionales a través de diversos controles: Base de Datos, Listas, Exámenes						<ul style="list-style-type: none"> - Base de Datos - Expedientes
Comunicación y visitas con otras áreas	1. Interna (Región)		<ul style="list-style-type: none"> - Materiales específicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Difusión de la información por cada promoción en cada tienda - Verificación de los ajuste de sueldo de acuerdo a resultados - Supervisión de avances sobre el plan de corrección en cada tienda - Difusión, entrenamiento y supervisión sobre el manejo de los estándares y nuevos procedimientos en tienda 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión del manejo de información de cada promoción por parte del equipo de tienda - Ejecución del plan de corrección en la tienda - Implantación y ejecución de los nuevos estándares y procedimientos en tiendas 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoría en la implementación del proyecto Evaluación de Actuación. - Diseño de programas de entrenamiento de corrección de auditorías de alcance nacional. - Entrenamiento y asesoría de implementación y seguimiento en zonas / franquicias. - Apoyo en difusión de promociones nacionales. - Análisis de indicadores de entrenamiento a nivel nacional. - Seguimiento a nivel nacional del impacto, efectividad y cobertura de los distintos programas y proyectos de entrenamiento. 	
	2. Externa (Franquicia Maestra)						<ul style="list-style-type: none"> - Promociones Locales Incentivos - Seguimiento de los resultados de Evaluación de Actuación - Seguimiento de los planes de corrección - Difusión de cambios en estándares operativos y nuevos procedimientos - Promociones Nacionales - Incentivos Nacionales e Internacionales - Envío del Indicador de Entrenamiento - Apoyo en implementación de proyectos nacionales
Mín. de Recursos	1. Control de Equipos, Materiales y Señalización		<ul style="list-style-type: none"> - Inventario de recursos - Presupuesto de Entrenamiento 				
	2. Control del Presupuesto de Entrenamiento						



Anexo 2

- 2-A Carta descriptiva del Módulo 1.
- 2-B Carta descriptiva del Módulo 2.
- 2-C Carta descriptiva del Módulo 3.
- 2-D Carta descriptiva del Módulo 4.
- 2-E Carta descriptiva del Módulo 5.
- 2-F Carta descriptiva del Módulo 6.

OBJETIVO

Identificar los conceptos generales utilizados en el campo del entrenamiento, con la finalidad de homogeneizar y definir los puntos clave de la función del Entrenador de Franquicia.

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.
			Manejo de Grupo	Didácticas			
INAUGURACION DEL PROGRAMA		Bienvenida e Inauguración del Programa (Gisela Chávez) Presentación del Esquema General del Diplomado (Silvia Mestizo) Presentación del Entrenador del Evento (Adolfo Grovas)		Expositiva	Acostilo del Esquema General	5 Min.	5
				Expositiva		5 Min.	10
						5 Min.	15

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.
			Manejo de Grupo	Didácticas			
INICIO DEL MÓDULO 1	Obtener un sondeo de las principales características del grupo y sus expectativas hacia el evento. Promover una integración del grupo favorable al evento	Presentación del Grupo Expectativas hacia el evento. Presentación del Objetivo General. Presentación de la secuencia de los temas a tratar. RECESO	TP (Presentación " Parejas)	Corrillos	Puntos de P. / Tarjetas Rotafolios Acetato 1 Acetato 2	45 Min.	1.05
				Rotafolios		15 Min.	1.20
				Acetato 1		5 Min.	1.25
				Acetato 2		5 Min.	1.30
						15 Min.	1.45

TEMA 1	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.
			Manejo de Grupo	Didácticas			
EL ENTRENAMIENTO	Revisar los distintos enfoques de entrenamiento dentro de Domino's Pizza, a fin de identificar la aplicación y beneficios que se derivan del entrenamiento.	1.1 Concepto de Entrenamiento		Expositiva	Acetato 3 Acetato 4 / Anexo 1 Acetato 5 Acetato 6 Acetato 7 Acetato 8 Rotafolios (Opcional el uso de las páginas del manual 7-9)	10 Min.	1.55
		1.2 El Sistema de Entrenamiento en Domino's Pizza		Conferencia Interactiva		20 min.	2.15
		1.2.1 Entrenamiento en el Puesto		Conferencia Interactiva		5 Min.	2.20
		1.2.2 Entrenamiento Cruzado		Conferencia Interactiva		5 Min.	2.25
		1.2.3 Entrenamiento de Actualización		Conferencia Interactiva		5 Min.	2.30
		1.2.4 Entrenamiento en Cursos Externos		Conferencia Interactiva		5 Min.	2.35
		1.3 Beneficios del Entrenamiento		Corrillos		25 Min.	3.00
		1.3.1 Para la Franquicia				(5 Min.)	
		1.3.2 Para la tienda				(5 Min.)	
		1.3.3 Para el entrenado				(5 Min.)	
		1.3.4 Para el entrenador				(5 Min.)	

COMIDA

60 Min.

4.00

TEMA 2	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.
			Manejo de Grupo	Didácticas			
EL ENTRENADOR	Aplicar los conocimientos derivados del lema, con la finalidad de revisar los conocimientos, habilidades y actitudes que el entrenador debe poseer, para desempeñar eficientemente sus tareas y funciones.	Resumen Parcial	TE	Lluvia de Ideas Lluvia de Ideas Conferencia Interactiva Conferencia Interactiva Conferencia Interactiva	Rotafolio/ Acetato 9 Rotafolio Acetato 10 Pág. Manual (10-11) Acetato 11 Pág. Manual (11-13) Acetato 12 Pág. Manual (13-15)	15 Min.	4.15
		2.1 Concepto del entrenador				15 Min.	4.30
		2.2 Perfil del entrenador				10 Min.	4.40
		2.2.1 Conocimientos (Definición por concepto - Ejemplos - Ejercicio)				10 Min.	4.50
		2.2.2 Habilidades (Definición por concepto - Ejemplos - Ejercicio)				30 Min.	5.20
		2.2.3 Actitudes (Definición por concepto - Ejemplos - Ejercicio)				30 Min.	5.50
						10 Min.	6.00
		2.3 Descripción de Puesto				30 Min.	6.30
		Ejercicio de Aplicación en el manual				5 Min.	6.35
		Revisión de Ejercicio de Aplicación				5 Min.	6.40

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.
			Manejo de Grupo	Didácticas			
CIERRE	Obtener información relevante acerca del aprovechamiento y percepción del evento por parte de los participantes.	Resumen Final. Compromisos Derivados. Verificación de expectativas. Evaluación del evento.		Conferencia Interactiva Expositiva	Acetato 14 / Anexo 2 (Parte Final del Manual) Expectativas Iniciales Evaluaciones	15 Min. 10 Min. 5 Min. 10 Min.	6.55 7.05 7.10 7.20


ANEXO 2-B
CARTA DESCRIPTIVA DEL MODULO 2 DEL "DIPLOMADO DE ENTRENADORES"
OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar en los Entrenadores de Franquicia las principales habilidades de instrucción, que permitan ejecutar el entrenamiento a través de técnicas, materiales y herramientas, con la finalidad de asegurar hacer más eficiente su labor.

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO		TECNICAS	APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real	
PRESENTACION	Obtener un sondeo de las principales características del grupo y sus expectativas hacia el evento. Proponer una integración del grupo favorable al evento	Buenas Introducción al Módulo Verificación de Compromisos Presentación del Instructor Presentación del Grupo. Expectativas / Compromisos. Presentación del Objeto General. Presentación de la secuencia de los temas a tratar. Asignación de Temas		Manejo de Grupo	Didácticas	Puntos del cuestionario Rotafolios Acetato 1 Acetato 2 Tarjetas con temas	2	2	11.05 AM
				DP Cuestionario TE Búsqueda			Expositiva Expositiva Conferencia Interactiva Expositiva Lluvia de Ideas Expositiva Expositiva	3 7 3 20 15 5 5	
TEMA 1	OBJETIVO	CONTENIDO		TECNICAS	APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real	
ELEMENTOS A CONSIDERAR AL LLEVAR A CABO EL ENTRENAMIENTO.	Identificar la importancia del objetivo de evento, así como elementos y situaciones a considerar, como paso previo al proceso de entrenamiento.	1.1	Estructura de un evento de entrenamiento	Manejo de Grupo	Didácticas	Acetato 5/Manual pág 1	15	1.25	12.05 PM
		1.2	RECEBO Objetivos de Entrenamiento Ejercicio de Aplicación (Indicadores). Elementos de un Objetivo de entrenamiento Ejercicio de Aplicación (Construcción de un objetivo). Características de un Objetivo de Entrenamiento Ejercicio de Aplicación (Revisión del objetivo planteado)	Individual - Taller	Expositiva	Manual pág 2 / Acetato 3	15	1.40	
				Individual - Taller	Expositiva	Ejercicio manual pag. 3 Acetato 4 / Manual 3 / Anexo 1	10	2.05	
				Individual - Taller	Expositiva	Acetato 4 / Manual 3 / Anexo 1 Manual pág. 4 Ejercicio manual pág 4	15 10 15	2.20 2.50 3.00 3.15	
TEMA 2	OBJETIVO	CONTENIDO		TECNICAS	APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real	
GUIA DIDACTICA	Identificar y aplicar cada uno de los elementos descritos en la guía didáctica, con la finalidad de incorporarlas a nuestras actividades como entrenadores, fortaleciendo de esta manera nuestro papel.	2.1	Concepto	Manejo de Grupo	Didácticas	Acetato 6	10	3.25	2.00 PM
		2.2	Elementos de la guía didáctica		Expositiva		5	3.30	
		2.2.1	Detos de identificación	Individual - Taller	Conferencia Interactiva	Anexo 2, Acetato Anexo 2	5	3.35	
		2.2.2	Objetivo General	Individual - Taller	Conferencia Interactiva	Anexo 2, Acetato Anexo 2	5	3.40	
		2.2.3	Objetivo Especifico	Individual - Taller	Conferencia Interactiva	Anexo 2, Acetato Anexo 2	5	3.45	
2.2.4	Contenidos		Expositiva	Acetato 7	5	3.50			
2.2.4.1	Lógica y secuencia Ejercicio de aplicación Revisión del Ejercicio	Individual - Taller	Expositiva	Manual pág 6 Formato Tema	10 20	4.00 4.20			
				Expositiva	Formato Tema	15	4.35	2.35 PM	
CUMIDA						60	9.35	3.35 PM	
TEMA 2	OBJETIVO	CONTENIDO		TECNICAS	APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real	
GUIA DIDACTICA	Identificar y aplicar cada uno de los elementos descritos en la guía didáctica, con la finalidad de incorporarlas a nuestras actividades como entrenadores, fortaleciendo de esta manera nuestro papel.	Resumen parcial		TE	Didácticas		25	5.50	6.00 PM
		2.2.5	Técnicas		Expositiva	Acetato 8 / Manual pág 6	5	6.05	
		2.2.5.1	Manejo de Grupo		Expositiva	Acetato 8 / Manual pág 6	5	6.10	
		2.2.5.2	Didácticas		Expositiva	Acetato 8 / Manual pág 7	5	6.15	
			Revisión		Expositiva	Ejercicio 1 / Manual pág. 9-20	15	6.20	
			Expositiva		Corrillos	Ejercicio 2 / Manual Pág. 8-9	10	6.30	
			Conferencia Interactiva		Corrillos	Ejer. # 2 / Manual Pág. 10-11	10	6.40	
			Demostrativa		Corrillos	Ejer. # 2 / Manual Pág. 12-13	10	6.50	
			Lluvia de Ideas		Corrillos	Ejer. # 2 / Manual Pág. 14-15	10	7.00	
			Corrillos		Corrillos	Ejer. # 2 / Manual Pág. 16-18	10	7.10	
	Dramatización		Corrillos	Ejer. # 2 / Manual Pág. 19-20	10	7.20			
	Ejercicio - Taller			Formato Tema	20	7.40			
	Revisión del Ejercicio		Expositiva	Formato Tema	20	8.00	6.00 PM		

CARTA DESCRIPTIVA DEL MODULO 3 DEL DIPLOMADO DE ENTRENADORES

ANEXO 2-C

OBJETIVO Proporcionar los principales elementos de Manejo de Grupos al Entrenador de Franquicia, que le permitan identificar y aplicar las distintas técnicas grupales con la finalidad de que maneje al dinámica de **GENERAL:** grupos a favor del evento de entrenamiento.

SEGUNDO DIA

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	Acum.	T. Real					
			Manejo de Grupo	Didácticas									
TALLER DE		Mecánica y Reglas de las presentaciones.		Expositiva	Formato de Retroalimentación	10	10	10.10 AM					
		Preparación de la 1ª Presentación.			Caso 1 con roles por asignar.	5	15						
		Presentación 1				10	25						
		Retroalimentación			Recomendaciones de Caso 1	15	40						
		Preparación de la 2ª Presentación.			Caso 2 con roles por asignar.	5	45						
		Presentación 2				10	55						
		Retroalimentación			Recomendaciones de Caso 2	15	1.10		11.10 AM				
		Preparación de la 3ª Presentación.			Caso 3 con roles por asignar.	5	1.15						
		Presentación 3				10	1.25						
		Retroalimentación			Recomendaciones de Caso 3	15	1.40						
		Preparación de la 4ª Presentación.			Caso 4 con roles por asignar.	5	1.45						
		Presentación 4				10	1.55						
		Retroalimentación			Recomendaciones de Caso 4	15	2.10		12.10 PM				
		RECESO							10	2.20			
		Preparación de la 5ª Presentación.							Caso 5 con roles por asignar.	5	2.25		
		Presentación 5								10	2.35		
		Retroalimentación							Recomendaciones de Caso 5	15	2.50		
		Preparación de la 6ª Presentación.							Caso 6 con roles por asignar.	5	2.55		
		Presentación 6								10	3.05	1.05 PM	
		Retroalimentación							Recomendaciones de Caso 6	15	3.20		
		Preparación de la 7ª Presentación.							Caso 7 con roles por asignar.	5	3.45		
		Presentación 7								10	3.55		
		Retroalimentación							Recomendaciones de Caso 7	15	4.10	2.10 PM	
		Preparación de la 8ª Presentación.							Caso 8 con roles por asignar.	5	4.15		
		Presentación 8								10	4.25		
		Retroalimentación							Recomendaciones de Caso 8	15	4.40	2.40 PM	
		COMIDA							60	5.40	3.40 PM		
Preparación de la 9ª Presentación.				Caso 9 con roles por asignar.	5	5.45							
Presentación 9					10	5.55							
Retroalimentación				Recomendaciones de Caso 9	15	6.10	4.10 PM						
Preparación de la 10ª Presentación.				Caso 10 con roles por asignar.	5	6.15							
Presentación 10					10	6.25							
Retroalimentación				Recomendaciones de Caso 10	15	6.40							
Preparación de la 11ª Presentación.				Caso 11 con roles por asignar.	5	6.45							
Presentación 11					10	6.50							
Retroalimentación				Recomendaciones de Caso 11	15	7.05	5.05 PM						
Cierre del Taller					30	7.35							
RECESO						10	7.45	5.45 PM					

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	Acum.	T. Real
			Manejo de Grupo	Didácticas				
CIERRE		Resumen Final	TC Colas de Elefante	Conferencia Interactiva	Acetato 12	20	8.05	6.05 PM
		Compromisos Derivados.			Listado de Compromisos	15	8.20	
		Técnica de Cierre (Ejemplificada)				30	8.50	
		Verificación de expectativas.			Contrato inicial	5	8.55	
		Evaluación del evento.			Evaluaciones del Evento	5	9.00	

OBSERVACIONES A LOS COMPROMISOS DEL MODULO II

CARTA DESCRIPTIVA DEL MODULO 4 DEL DIPLOMADO DE ENTRENADORES

ANEXO 2-D

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

TEMA	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real			
		Manejo de Grupo	Didácticas							
PRESENTACION	Bienvenida y Revisión de Compromisos. (Adólos). Presentación del Instructor. Presentación del Grupo. - Explicación - Elaboración de Escudos - Presentación de los escudos Expectativas del grupo hacia el módulo. Presentación del Objetivo General del módulo. Presentación de la secuencia de los temas a tratar.	Manejo de Grupo TR Escudos de Armas	Didácticas Expositiva Expositiva Lluvias de Ideas Lectura del Acetato Lectura del Acetato	Hojas de Autógrafo Tarjetas de Colores Rotafolios Acetato 1 Acetato 2	10 5 50 [5] [20] [25] 15 5 1.20	10 15 1.05 1.20 1.25 1.35	11.00 a.m.			
RECESO					15	1.45	11.45 AM			
TEMA 1	CONTENIDO	Manejo de Grupo	Didácticas	APOYOS	T. Est.					
DISEÑO DE EVENTO DE ENTRENAMIENTO	1.1	Concepto de Diseño	Conferencia Interactiva	Acetato 3	10	1.55				
	1.2	Partes del Diseño	Conferencia Interactiva	Acetato 3	10	2.05	12.05 PM			
	1.2.1	Identificación de necesidades de entrenamiento Lectura y manejo de indicadores - Explicación	Expositiva	Manual pág. 1	Acetato M2 3 / Manual pág. 1	10	2.15			
									40	2.55
	1.2.1.1	- Formación de Equipos / Asignación y trabajo en los casos	Expositiva	Acetato Ejercicio 1A / Ejercicio 1A /Casos	Acetato Ejercicio 1A / Ejercicio 1A /Casos	[20]	3.55	1.55 PM		
									60	
	1.2.1.2	Elaboración de Conclusiones. - Explicación - Trabajo en los casos - Exposición por Equipo	Expositiva	Acetato 4 / Manual pág. 2	Acetato Ejercicio 1A / Ejercicio 1A /Casos	[15]	[25]			
									60	
	COMIDA									
	1.2.3	Establecimiento del esquema del evento	Expositiva	Acetato 4 / Manual pág. 5	Acetato 4 / Manual pág. 5	10	5.00	3.00 PM		
									10	5.10
									10	5.2
									10	5.30
									5	5.35
5									5.40	
20									6.00	
1.2.3.1	Acción de Entrenamiento	Expositiva	Acetato 4 / Manual pág. 5	Acetato 4 / Manual pág. 5	10	5.30				
								10	5.30	
1.2.3.2	Contenidos	Expositiva	Acetato 4 / Manual pág. 5	Acetato 4 / Manual pág. 5	5	5.40				
								5	5.40	
1.2.3.3	Población	Expositiva	Acetato 4 / Manual pág. 5	Acetato Ejercicio 1A / Ejercicio 1A /Casos	20	6.20	4.00 PM			
								20	6.20	
1.2.3.4	Instalaciones - Trabajo en los casos - Exposición por Equipo	Expositiva	Acetato Ejercicio 1A / Ejercicio 1A /Casos	Acetato Ejercicio 1A / Ejercicio 1A /Casos	30	6.50				
								30	6.50	
1.2.2	Contenido especial Tablero de Entrenamiento). Establecimiento de objetivos de entrenamiento	Conferencia Interactiva	Acetato M2 4 / Acetato 4	Acetato M2 4 / Acetato 4	10	7.00	5.00 PM			
								10	7.10	
1.2.2.1	Elementos	Conferencia Interactiva	Acetato M2 4 / Acetato 4	Acetato M2 4 / Acetato 4	10	7.20				
								10	7.20	
1.2.2.2	Características	Conferencia Interactiva	Acetato M2 4-B / Manual pág. 3-6	Acetato Ejercicio 2 / Ejercicio 2 / Casos	15	7.35				
								15	7.35	
1.2.2.3	Niveles de Profundidad - Trabajo en los casos	Conferencia Interactiva	Corrillos	Acetato Ejercicio 2 / Ejercicio 2 / Casos	25	8.00	8.00 PM			
								25	8.00	
SEGUNDO DIA										
1.2.4	Resumen Parcial Elaboración de Guía - Trabajo en los casos - Exposición por Equipo (todo el ejercicio)	Conferencia Interactiva	Corrillos	Acetato 4 Acetato M2 8 / Acetato 4 Acetato Ejercicio 2 / Ejercicio 2 / Casos	15	15				
								30	45	
1.2.5	Receso Elaboración de materiales - Explicación - Trabajo en los casos - Exposición por Equipo	Conferencia Interactiva	Conferencia Interactiva	Acetato 4 / Pág. 7	15	1.45	11.30 AM			
								75	3.00	
1.2.5		Conferencia Interactiva	Conferencia Interactiva	Acetato 4 / Pág. 7	[15]	[30]	1.00 PM			
								30		
TERCER DIA										
TEMA 2	CONTENIDO	Manejo de Grupo	Didácticas	APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real			
LOGÍSTICA	2.1	Concepto Logística	Expositiva	Acetato 6	15	3.15				
								20	3.30	
	2.2	Ejercicios	Didáctica	Corrillos	Hojas Rotafolios Pizarra	20	3.45			
									20	3.45
	2.3	Instalaciones	Expositiva	Acetato 6	Acetato 6	15	3.60			
									15	3.60
	2.4	Grupo	Expositiva	Acetato 6	Acetato 6	15	3.75			
15									3.75	
2.5	Evaluador	Expositiva	Acetato 6	Acetato 6	15	3.90				
								15	3.90	
2.6	Materiales entrenador	Expositiva	Acetato 6	Acetato 6	15	4.05	2.30			
								15	4.05	
2.7	Exposición por equipos. Instrumentos de Logística	Expositiva	Acetato 6	Acetato 6	15	4.20	2.30			
								15	4.20	
COMIDA										
TEMA	CONTENIDO	Manejo de Grupo	Didácticas	APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real			
CIERRE	Resumen Compromisos Verificación Expectativas Evaluación	T.E Fuego en la selva	Expositiva	Listado de compromisos Formatos	30 15 15	6.00 6.15 6.25 6.40	4.00 PM			

CARTA DESCRIPTIVA DEL MODULO 5 DEL DIPLOMADO DE ENTRENADORES

ANEXO 2-E

OBJETIVO GENERAL: Identificar el impacto de las acciones de entrenamiento en los objetivos del sistema, además de clarificar la relación que tiene el entrenamiento en el aula y la importancia de asegurarlo en la operación misma de tiendas.

TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Asum.			
			Manejo de Grupo	Didácticas						
PRESENTACION	Obtener un sondeo de las principales características del grupo y sus expectativas hacia el evento. Propiciar una integración del grupo favorable al evento.	Presentación del instructor. Introducción al Módulo Expectativas del grupo hacia el módulo. Presentación del Objetivo General del módulo. Presentación de la secuencia de los temas a tratar.	Manejo de Grupo	Didácticas	Hojas y rotulador Acetato 1 Acetato 2	5	5			
				Expositiva				5	10	
				Confidencia Interactiva				15	25	
				Lluvia de Ideas				5	30	
				Expositiva				5	35	
TEMA 1	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS	Didácticas	APOYOS	T. Est.	T. Asum.			
EVALUACION	Al finalizar el módulo el participante: - Explicará el Concepto de Evaluación así como su función en el Entrenamiento de Tiendas. - Enumerará los diversos tipos de evaluación, explicando tanto sus características como su principal función en el proceso de entrenamiento. - Diseñará un examen contemplando tanto su estructura de reactivos como su escala de calificación.	1.1 Concepto de Evaluación	Manejo de Grupo	Expositiva	Acetato 3	10	45			
		1.2 Pasos de la Evaluación		Expositiva	Acetato 3	10	55			
		1.3 La Evaluación en el Entrenamiento		Confidencia Interactiva	Manual Pág. 2 y 3	10	1.05			
		1.4 Orientación de la Evaluación		Confidencia Interactiva	Manual Pág. 3	15	1.20			
		1.5 Elementos de la Evaluación		Expositiva	Manual Pág. 4	15	1.35			
		RECESO						15	1.50	
		1.6 Tipos de Evaluación		Expositiva	Acetato 4	15	2.05			
		1.6.1 Evaluación del Aprendizaje		Expositiva	10	2.15				
		1.6.1.1 Momentos y Características		Confidencia Interactiva	Acetato 4	10	2.25			
		1.6.1.2 Proceso de la Evaluación		Confidencia Interactiva	Manual Pág. 6	15	2.40			
		1.6.1.3 Diseño de Evaluaciones de Aprendizaje		Confidencia Interactiva	5	2.45				
		1.6.1.3.1 Tipos de Reactivos		Confidencia Interactiva	30	3.15				
		1.6.1.3.2 Ejercicio de Aplicación (elaboración de una prueba)		Corrillos (Elaboración)	Manual Pág. 7-10 / Casos / Acetatos	80	4.15			
		COMIDA						75	5.30	
		TEMA ESPECIAL		Resumen Parcial Cuadro de Calificaciones Escalas Resumen Parcial	TE Energía	Corrillos (Revisión) Confidencia Interactiva Confidencia Interactiva	Hojas de Rotulador 15 45	60 8.45 7.30	8.00	
EVALUACION	Mencionará los principales características que presenta un compromiso de curso. Mencionará los principales elementos de debe de contemplar una evaluación del participante hacia el evento de entrenamiento y la autoevaluación del entrenador.	1.6.2 Evaluación de la Aplicación basado en compromisos	Manejo de Grupo	Expositiva	Acetato 4	5	5			
		1.6.2.1 basado en verificación		Expositiva	15	20				
		1.6.2.2 Elaboración de la lista de verificación de Entrega Segura		Expositiva	15	35				
		Presentaciones de la lista de verificación realizada		Corrillos/bloques	30	1.05				
		RECESO						15	1.45	
		1.6.3 Evaluación del participante hacia el evento		Expositiva	Anexo 3 y 4 Py Ac Caso Práctico	5	1.50			
		Explicación del llenado de la Ficha de Evaluación (Caso Práctico)		Demostrativa	Anexo 3 y 4 Py Ac Caso Práctico	20	2.10			
		Ejercicio con sus Evaluaciones		Demostrativa	Ev Comp M4 Anexo 4 p y Ac Calculadora	15	2.25			
		Presentación de Resultados		Demostrativa	Ev Comp M4 Anexo 4 p y Ac Calculadora	35	3.00			
		1.6.4 Evaluación del entrenador hacia el evento		Expositiva	5	3.05				
		1.6.4.1 Logísticas		Confidencia Interactiva	Manual Pág. 14	5	3.10			
		1.6.4.2 Diseño del Evento		Confidencia Interactiva	Manual Pág. 15	15	3.25			
		1.6.4.3 Entrenador		Confidencia Interactiva	Manual Pág. 16	10	3.35			
		TEMA 2		OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS	Didácticas	APOYOS	T. Est.	T. Asum.
		DOCUMENTACION DE LA INFORMACION		Describirá los principales instrumentos de documentación del Sistema de Entrenamiento	2.1 Informe de Involucramiento	Manejo de Grupo	Didácticas	Manual pág. 17	15	3.50
2.2 Documentación de los participantes	Confidencia Interactiva		Manual pág. 18		15		4.05			
COMIDA										
TEMA 3	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS	Didácticas	APOYOS	T. Est.	T. Asum.			
ESTIMACION DE LOS BENEFICIOS DEL ENTRENAMIENTO	Describirá las fases de una visita de entrenamiento. Elaborará un indicador de Entrenamiento.	TEMA ESPECIAL	Manejo de Grupo	Didácticas	Material Adicional / Tableros Manual pág. 18 Rotulador/Plumón	30	8.00			
		3.1 Definición de indicadores		Confidencia Interactiva				15	6.15	
		3.2 Manejo y lectura de indicadores		Confidencia Interactiva				30	8.45	
		3.3 Presentación de resultados		Confidencia Interactiva				Manual pág. 20 Rotulador/Plumón	30	7.15
		3.3 Reporte de Resultados de Entrenamiento		Confidencia Interactiva				Formulario del Indicador de Entrenamiento	30	7.45
TEMA	OBJETIVO	CONTENIDO	TECNICAS	Didácticas	APOYOS	T. Est.	T. Asum.			
CERRE	Obtener información referente acerca del aprovechamiento y percepción del evento por parte de los participantes.	Resumen Final Compromisos Derivados. Verificación de expectativas. Evaluación del evento.	Manejo de Grupo	Expositiva	Anexo # 1 Hoje de Compromisos	15	8.00			
				Expositiva				5	8.10	
								5	8.15	
					Evaluaciones	5	8.20			

CARTA DESCRIPTIVA DEL MODULO 6 DEL DIPLOMADO DE ENTRENADORES

ANEXO 2-F

OBJETIVO GENERAL: Proporcionar al Entrenador de Franquicia los principales elementos de la Administración de Proyectos con la finalidad de que sea capaz de sistematizar e implantar los principales programa de entrenamiento

TEMA	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
		Manejo de Grupo	Didácticas				
PRESENTACION	Presentación del Instructor. Introducción al Módulo (Revisión de Compromisos). Expectativas del grupo hacia el módulo. Presentación del Objetivo General del módulo. Presentación de la secuencia de los temas a tratar.		Expositiva Conferencia Interactiva Lluvia de Ideas Expositiva Expositiva	Hojas y rotafolio Acetato 1 Acetato 2	5 25 15 5 10	5 30 45 50 1.00	11.00 AM

15 1.15

TEMA 1	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
		Manejo de Grupo	Didácticas				
ADMINISTRACIÓN	1.1 Concepto de Administración 1.2 Proceso Administrativo 1.2.1 Planeación 1.2.2 Organización 1.2.3 Integración 1.2.4 Ejecución - Dirección 1.2.5 Control	TV1 Fabrica de Aviones (Realización) TV2 Retomar la vivencia TV2 Retomar la vivencia TV2 Retomar la vivencia TV2 Retomar la vivencia	Lluvia de Ideas Conferencia Interactiva Conferencia Interactiva Conferencia Interactiva Conferencia Interactiva	Pizarrón / Rotafolio Acetato 3 Pizarrón / Rotafolio Acetato 4 Pizarrón / Rotafolio Acetato 4 Pizarrón / Rotafolio Acetato 4 Pizarrón / Rotafolio Acetato 4	15 45 15 15 15 15	1.30 2.15 2.30 2.45 3.00 3.15 3.30	12.15 PM 1.00 PM 1.30 PM

60 4.30 2.30 PM

TEMA 2	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
		Manejo de Grupo	Didácticas				
ADMINISTRACIÓN DEL ENTRENAMIENTO	2.1 Pasos de la administración del entrenamiento 2.1.1 Planeación 2.1.2 Programación 2.1.3 Habilitación * 2.1.4 Ejecución - Coordinación * 2.1.5 Evaluación *	Taller Revisión por proyectos Taller Revisión por proyectos Taller Revisión por proyectos Taller Revisión por proyectos Presentación final	Expositiva Conferencia Interativa Corrillos Conferencia Interativa Conferencia Interativa Conferencia Interativa Conferencia Interativa Corrillos Corrillos	Acetato 4 Acetato 4 Casos Ac Anexo 1 y 2 Plumines p/Ac Acetato 4 Acetato 4 Acetato 4 Casos Ac Anexo 1 y 2 Plumines p/Ac Casos Ac Anexo 1 y 2 Plumines p/Ac	10 10 30 10 10 10 10 45 30	4.40 4.50 5.20 5.30 5.40 5.50 6.00 6.45 7.15	3.20 PM 4.00 PM 5.15. PM

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

10 7.25 5.25 PM

TEMA	CONTENIDO	TECNICAS		APOYOS	T. Est.	T. Acum.	T. Real
		Manejo de Grupo	Didácticas				
CIERRE	Resumen Final (Integración de todos los módulos) Información sobre la certificación. Verificación de expectativas (Parcial y Global). Clausura del módulo Evaluación del evento.	TC Brindis de Café	Conferencia Interativa	Acetato Final	25 10 40 45 5	7.50 8.00 8.40 9.25 9.30	5.50 PM 6.00 PM 6.40 PM 7.25 PM 7.30 PM



Anexo 3

- 3-A Compromiso de Aplicación del Módulo 1.
- 3-B Compromiso de Aplicación del Módulo 2.
- 3-C Compromiso de Aplicación del Módulo 3.
- 3-D Compromiso de Aplicación del Módulo 4.
- 3-E Compromiso de Aplicación del Módulo 5.
- 3-F Ejemplo de Reportes de Calificación de los Compromisos



ANEXO 3-A

Introducción al Entrenamiento

COMPROMISO

Realizar el ejercicio de Auto evaluación adjunto.

Fecha de Entrega: _____.

Criterios de Evaluación del Compromiso:

- | | |
|-----|---|
| 30% | Puntualidad en la Entrega. |
| 70% | Fundamentación de las respuestas proporcionadas de acuerdo con las definiciones revisadas durante el módulo (Páginas 10-15 del manual). |

**Introducción al Entrenamiento****AUTOEVALUACIÓN**

Nombre: _____ Fecha: _____

Instrucciones:

En cada uno de los siguientes factores del perfil del entrenador, de acuerdo a tu apreciación, califícate del 1 al 4 (**Siendo el 1 la calificación más baja**) y fundamenta tu respuesta con base en las definiciones proporcionadas en el manual (pag. 9).

Ejemplo:

Fluidez Verbal (2) Debido a que durante mis exposiciones normalmente uso muletillas y me trabo al hablar

Conocimiento Administrativo y Operacional de los Niveles de GEE () _____

Principios de Matemáticas Aplicadas () _____

Principios de Didáctica () _____

Fluidez Verbal () _____

Introducción al Entrenamiento

Relaciones Interpersonales	()	_____ _____ _____
Capacidad de Comunicación	()	_____ _____ _____
Organización y Planeación	()	_____ _____ _____
Agilidad Mental	()	_____ _____ _____
Memoria	()	_____ _____ _____
Análisis	()	_____ _____ _____
Capacidad de Escucha		_____

Introducción al Entrenamiento

Manejo de Grupos	()	_____

Manejo de Conflictos	()	_____

Destreza Manual	()	_____

Actitud de Servicio	()	_____

Entusiasmo e Interés	()	_____

Responsabilidad	()	_____

Cooperación		_____

Introducción al Entrenamiento

Confiabilidad () _____

Dinamismo () _____

Amabilidad () _____

Buena Presentación () _____

Puntualidad () _____

Disciplina () _____



Formación de Entrenadores

COMPROMISO

Apoyándose del formato adjunto, **diseñar la guía didáctica** de alguno de los siguientes cursos:

- | | | | |
|----|--|----|-------------------------------|
| 1. | Certificación de Calidad del Producto. | 3. | Experiencia Total de Calidad. |
| 2. | Sanidad. | 4. | Desarrollo de tu Equipo. |
| | | 5. | Administración de Utilidades. |

En esta guía se debe de especificar:

- 2 El objetivo general que persigue el curso.
- 3 Las actividades a realizar durante los tres momentos de un curso: Inicio, Desarrollo y Cierre.
- 4 Los temas a revisar durante el curso.
- 5 Los objetivos específicos que persigue cada tema.
- 6 Los contenidos que se derivan de cada uno de los temas (estructurados de acuerdo con las reglas de lógica y secuencia).
- 7 Las técnicas didácticas con las que se van a trabajar cada contenido.
- 8 Los materiales de apoyo que van a utilizar durante el trabajo de cada uno de los contenidos.
- 9 La estimación de tiempo que requerirá el trabajar cada contenido, así como el tiempo total de duración del curso.

Fecha de Entrega: _____.

Criterios de Evaluación del Compromiso:

5%	Puntualidad en la Entrega.
25%	La lógica y secuencia con las que se estructuraron los temas, contenidos y actividades del evento.
25%	La elaboración de los objetivos específicos de cada tema (Que cada objetivo planteado reúna sus cuatro elementos y sus características).
25%	La congruencia que guarden las técnicas didácticas elegidas con los contenidos a tratar con cada una de ellas.
10%	La congruencia que guarden la elección del material de apoyo con la técnicas didácticas de cada contenido.
10%	La estimación de los tiempos para cada una de las actividades del evento.



COMPROMISOS

Impartir el curso de GEE elegido en el módulo II de acuerdo con la guía didáctica diseñada.

REQUISITOS:

El curso debe de tener una duración mínimo 4 hrs.

Dentro de la actividades del curso se deben de contemplar el uso de por lo menos:

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

Realizar durante el curso:

- Identificación de procesos grupales (Vaciar la información en el Formato de Compromiso # 1).
- Identificación de roles de los participantes (Vaciar la información en el Formato de Compromiso # 2).
- Identificación de las situaciones grupales presentadas durante el curso (Vaciar la Información en el Formato de Compromiso # 3).

Aplicar evaluaciones finales de los participantes. (Formato de Compromiso # 4).

ENTREGAR:

1. Un Informe sobre el uso y funcionamiento de la Guía Didáctica. (de una página mínimo). Dicho informe debe de incluir la siguiente información:

Al finalizar el curso

¿se cumplieron los objetivos específicos planteados?

¿la lógica y la secuencia de los contenidos fue clara para los participantes?

¿las técnicas didácticas elegidas te ayudaron a impartir y trabajar cada uno de los contenidos?



Evaluación de Entrenamiento.

- ¿cómo funcionaron las técnicas de manejo de grupo elegidas?
- ¿los materiales de apoyo te ayudaron a ejemplificar e ilustrar los contenidos expuestos?
- ¿los tiempos programaron se cumplieron puntualmente?
- ¿hubo atrasos o adelantos en los tiempos?

2. Los formatos de Compromisos # 1, 2 , 3.
3. Las evaluaciones de los participantes al evento.

Fecha de Entrega: _____.

Criterios de Evaluación del Compromiso:

10%	Puntualidad en la Entrega.
40%	Fundamentación, profundidad y análisis del informe sobre la Guía Didáctica.
40%	Fundamentación, profundidad y análisis de la respuestas proporcionadas en los formatos de compromisos 1, 2 y 3.
10%	Entrega de la evaluaciones del curso.



ENTRENAMIENTO TORRQUIN - FRANQUICIA MAESTRA
Diplomado de Desarrollo de Entrenadores

ANEXO 3-C

Módulo III "Manejo de Grupos"

Fecha: _____

Formato de compromiso # 1 (Identificación de procesos).

Entrenador: _____

Evento: _____

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



Programa de Cursos de Abiertos.

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

Nombre del Evento: _____ Fecha de Impartición:

Nombre del Entrenador: _____

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

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

I. EL ENTRENADOR:

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

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

II. EL PROGRAMA DEL EVENTO:

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

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

III. ORGANIZACIÓN DEL EVENTO:

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

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



COMPROMISOS

1. Consigue copias de la última auditoría operativa aplicada a tus tiendas.
2. Utilizando el formato de compromiso # 1 realiza el siguiente análisis:
 - Detecta de acuerdo a la escala del dicho formato: cuáles son los puntos de la auditoría más bajos en cada sección obtenidos por tu zona o franquicia.
 - Verifica si dichos puntos señalan una necesidad de entrenamiento.
 - Marca la prioridad de las necesidades de entrenamiento encontradas.
 - Por cada sección de la auditoría, elabora las conclusiones correspondientes.
3. Elige una conclusión de las elaboradas y en el formato de compromiso # 2:
 - Establece el objetivo general del evento, cumpliendo con sus requisitos.
 - Realiza la guía didáctica correspondiente.



Evaluación de Entrenamiento.

ENTREGAR:

1. El análisis de la auditoría operativa de tu zona o franquicia realizado por secciones en el formato de compromiso # 1.
2. La guía didáctica del evento planteado de una de las conclusiones obtenidas.

Fecha de Entrega: _____.

Criterios de Evaluación del Compromiso:

5%	Puntualidad en la Entrega.
25%	Análisis realizado de las secciones de la auditoría operativa.
30%	Elaboración de las conclusiones de cada sección de la auditoría.
20%	Elaboración de los objetivos general y específicos del evento diseñado.
20%	Elaboración de la guía didáctica del evento.

**COMPROMISOS**

1. Considerando las características de tu zona o franquicia y sus requerimientos en cuanto al entrenamiento, realiza la planeación del programa de visitas de entrenamiento. (Utiliza como apoyo el formato de planing anexo.
2. Realiza por lo menos 7 vistas de entrenamiento, utilizando durante ellas el formato de respaldo para vaciar la información obtenida durante ellas (Básicos – GEE).
3. Con base en los respaldos de tus visitas, llena el formato correspondiente al Indicador de entrenamiento. Realiza un informe de por lo menos 1 hoja sobre el funcionamiento del esquema de visitas de entrenamiento y el reporte de entrenamiento en tu zona o franquicia.

Toma como base las siguientes preguntas:

Con respecto al esquema de visitas de entrenamiento:

- Cómo funcionaron los tiempos especificados para cada actividad durante la visita de entrenamiento.
- Se presentó algún problema durante el llenado, análisis y actualización del los datos del tablero de entrenamiento.
- En tu opinión este esquema de visitas te proporcionó un mejor control y seguimiento de tus actividades en tienda. (Si, No y porqué).
- Recibiste algún comentario en tus tiendas con respecto a este esquema de trabajo.



Evaluación de Entrenamiento.

- Cuál fue la opinión y disposición del gerente durante tu visita al dejarle compromisos o metas de entrenamiento.

Con respecto al Formato de Respaldo de visita:

- Se te dificultó su llenado en algún punto.
- Consideras que algún punto se deba de agregar u omitir.

Con respecto al Indicador de Entrenamiento:

- Existe algún rubro o aspecto que se te haya dificultado el llenado.
- Consideras que la periodicidad de la entrega del reporte debe de ser mensual, bimestral o trimestral (justifica tu respuesta).

ENTREGAR:

1. El informe sobre el funcionamiento del esquema de visitas y el indicador de entrenamiento.
2. El calendario de visitas de entrenamiento de tu zona.
3. Los 7 formatos (2 por tienda Básicos – GEE) de respaldo obtenidos durante las visitas de entrenamiento.
4. El Indicador de Entrenamiento realizado con base en la información de los respaldos de las visitas.



Evaluación de Entrenamiento.

Fecha de Entrega: _____.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL COMPROMISO:

- | | |
|-----|--|
| 5% | Puntualidad en la Entrega. |
| 15% | Planeación del esquema de visitas de entrenamiento en el planing. |
| 25% | Llenado de los respaldos de las visitas de entrenamiento. |
| 20% | Elaboración del Indicador de Entrenamiento. |
| 35% | Informe sobre el funcionamiento del esquema de visitas de entrenamiento. |

**DIPLOMADO DE ENTRENADORES
REPORTE DE COMPROMISOS****ENTRENADOR:****SUJETO A****MODULO I**

Reconocemos el cumplimiento de tus compromisos y te anexamos los comentarios correspondientes, reiterando que si tienes alguna duda o comentario estamos para servirte.

Con base en tu Autoevaluación observamos:**Áreas de Oportunidad**

En cuanto a los conocimientos que describes en tu perfil, es importante en tu función dominar la didáctica, en este caso dicho conocimiento lo podrás adquirir a través de este programa, así como los elementos necesarios para mejorar tanto tu manejo de grupo como el manejo de conflictos dentro de los mismos.

Por otra parte, es recomendable que adquieras más seguridad en ti misma con la finalidad de que te sea más fácil el entablar relaciones interpersonales ya que esto es el inicio para que resuelvas tus problemas de manejo de grupos y conflictos.

De igual manera trata de ejercitar tu análisis, busca mayores opciones de solución, ventajas y desventajas de cada una de las alternativas, esto te permitirá ser asertiva en las decisiones que tomes.

Fortalezas

La disciplina, confiabilidad, responsabilidad y cooperación son elementos de gran valor en una persona, sobre todo si se trata de un entrenador, puesto que debe de ser el ejemplo a seguir.

Puntuaciones obtenidas en el compromiso:

30 / 30 Puntualidad.

70 / 70 Fundamentación de Respuestas.

100 / 100 Calificación Final.

MODULO II

Reconocemos el cumplimiento de tus compromisos y te anexamos los comentarios correspondientes, reiterando que si tienes alguna duda o comentario estamos para servirte.

Con base en tu guía Didáctica observamos:

22 / 25 Lógica y secuencia de las actividades y contenidos:

Excelente estructura, únicamente cuida los siguientes aspectos:

- Omitiste todas tus actividades de cierre.

20 / 25 Elaboración de objetivos:

Excelente redacción de objetivos. Sólo me permito hacerte las siguientes observaciones:

- Verifica que los verbos que utilizas durante la elaboración sean objetivos, pregúntate ¿Cómo veo o verifico que ya “conocieron” o “Saben”?.
- No trates de incluir más de un tema o contenido en un solo objetivo.
- Trata de utilizar distintos verbos, no sólo identificar.
- Omitiste el objetivo del tema 8.

20 / 25 Elección de Técnicas didácticas:

En general la elección de técnicas fue adecuada, sólo ten cuidado en los siguientes aspectos:

- No existe la técnica expositiva participativa, ya que este se convierte en la conferencia interactiva.
- La técnica demostrativa incluye una explicación por parte del entrenador mientras demuestra el tema, pero ten cuidado al manejarla puesto que esto implica que cada participante realice lo observado uno por uno y consume tiempo.

10 / 10 Elección de Materiales de Apoyo:

Excelente manejo de materiales, únicamente ten el cuidado de numerarlos para que no te pierdas al utilizarlos.

5 / 10 Estimación de Tiempos:

- Ten cuidado con programar 1 min. para la revisión de un concepto, mínimo te llevaras de 5 a 10 min.
- Utiliza múltiplos de 5 min.
- La técnica demostrativa por lo general dura de 10 a 15 min. puesto que tienen que pasar cada participante.

5 / 5 Entrega Puntual.

82 / 100 Calificación Final

MODULO III

Con base en tus compromisos entregados observamos:

40 / 40 Informe sobre el funcionamiento de la guía didáctica:

Excelente informe, con respecto a tu comentario sobre el material escrito, te recomiendo que realices un pequeño resumen de tu curso que incluya los conceptos más importantes que tu quieres que los

participantes recuerden o se lleven a su casa, tales como: reglas, estándares, datos de temperaturas, procedimientos, etc., esto te brindara por un lado el apoyo para tu curso y reafirmará el aprendizaje de los participantes y por el otro no es tan costoso en su reproducción. Sería conveniente incluir en informes posteriores, las acciones o cambios que vas a realizar, una vez identificadas las áreas de oportunidad de tu evento, por ejemplo con tus tiempos.

40 / 40 Identificación de procesos, roles y situaciones grupales:

10 / 10 Entrega de las evaluaciones realizadas por los participantes al evento:

10 / 10 Puntualidad en la entrega:

100 / 100 Calificación Final

NOTA: Es necesario que traigas tus evaluaciones y una calculadora para la próxima sesión puesto que se va a realizar un ejercicio con ellas.

MODULO IV

Con base en tus compromisos entregados observamos:

25 / 25 Análisis realizado de las secciones de la auditoría operativa:

Excelente análisis, me gusto mucho la manera en la que manejaste tus prioridades

30 / 30 Elaboración de las conclusiones de cada sección con base en el análisis realizado:

Excelentes conclusiones Karla, me gusto la manera en la que manejaste distintos tipos de acciones de entrenamiento para buscar

diseñar la mejor propuesta ante la situación presentada en cada sección de la auditoría.

19 / 20 Elaboración de los objetivos general y específicos del evento diseñado:

Buenos objetivos, muy claros y concretos, creo que te has superado mucho en esta área de oportunidad, únicamente cuida el que no aparezcan verbos no observables como "Conocerán" ya que en mi opinión sólo es una cuestión en hábitos de redacción.

20 / 20 Elaboración de la guía didáctica del evento:

5 / 5 Puntualidad en la entrega:

99 / 100 Calificación Final

MODULO V

Con base en tus compromisos entregados observamos:

13 / 15 Planeación del esquema de visitas de entrenamiento en el planing:

Con respecto a tu planeación observo algunos detalles:

- Manejas visitas en un martes 2X1, cuando debido al RUSH y a las ventas proyectadas sabemos que no será un buen momento para entrenar a alguien, te recomiendo que utilices estos días para supervisión y apoyo en tiendas o bien para actividades administrativas.
- Te recomiendo que coloques los nombres de los cursos que vas a impartir en vez de sólo poner "curso" ya que esto te ayudará a tener un mejor control sobre tus actividades y por otro lado no correrás el riesgo de repetir u omitir alguna de ellas.

22 / 25 Llenados de los respaldos de las visitas:

En general realizas buenos respaldos de tus visitas pero te recomiendo hacer observaciones como las siguientes:

- Posibles causas del bajo rendimiento en los indicadores observados.
- Posibles soluciones.
- Comparaciones entre los dos periodos analizados.

Por otro lado es importante que manejes en el renglón de totalmente entrenados únicamente un 1 si la persona posee todas las funciones certificadas o 0 si le falta alguna en vez de manejar avances parciales.

Finalmente contestando tu pregunta sobre los periodos de tiempo en los que hay que tomar los indicadores, en la medida de lo posible sería indicado considerar un promedio o total según sea el caso de todo el periodo que transcurrió desde tu visita anterior. Pero si esto no fuese posible yo te pediría que tomaras en cuenta la semana anterior contra la semana en la que transcurre tu visita excepto por indicadores como la rotación que lo puedes considerar mensualmente o la calificación de auditoría que sería cada vez que se aplique en la tienda.

20 / 20 Elaboración del Reporte de Entrenamiento:

35 / 35 Elaboración del Informe:

Excelente informe. Me permito hacerte las siguientes observaciones: Si bien tu informe contempló las preguntas que yo señalé, es necesario que incluyas tus soluciones a los problemas observados y que menciones cuáles son las líneas de trabajo o acciones inmediatas a realizar para las corrección de estas puntuaciones.

Por otro lado tomaré muy en cuenta tus observaciones.

5 / 5 Puntualidad en la entrega:

95 / 100 Calificación Final



Anexo 4

- 4-A Lista de Verificación utilizada durante la Certificación de los participantes No.1.
- 4-B Lista de Verificación utilizada durante la Certificación de los participantes No.2.
- 4-C Lista de Verificación utilizada durante la Certificación de los participantes No.3.
- 4-D Lista de Verificación utilizada durante la Certificación de los participantes No.4
- 4-E Kardex de Registro del Programa.<<<

**Evaluación del Entrenador.
(Lista de verificación)**

ANEXO 4-A

Franquicia: _____
 Franquiciatario: _____
 Gerente Regional: _____

Fecha: _____

Datos Generales:

Nombre: _____
 Edad: _____
 Edo. Civil: _____
 Escolaridad Actual: _____
 Antigüedad como Entrenador: _____
 Antigüedad como Gerente: _____
 Antigüedad Total en el Sistema: _____

Instrucciones: Evalúa a tu Entrenador, marcando con "X" de acuerdo a cada caso señalado, y de ser necesario realiza las observaciones que consideres pertinentes.

	Sí	No	Observaciones
Antes del Evento de Entrenamiento			
1 El Entrenador verificó contar la guía didáctica del evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
2 El Entrenador verificó el que los participantes fueran informados sobre la realización del evento con suficiente anticipación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
3 El Entrenador verificó que las instalaciones donde se efectuó el evento fueran las más apropiadas de acuerdo a las actividades que se tenían contempladas durante el mismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
4 El Entrenador verificó el contar con todos los equipos, medios y materiales necesarios para poder realizar las actividades programadas durante el evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
5 El Entrenador verificó que estuvieran completos los materiales que los participantes iban a necesitar para realizar las actividades del evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
6 El Entrenador llegó a las instalaciones donde se efectuó el evento por lo menos una hora antes de que este iniciará.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
7 El Entrenador porta el uniforme cumpliendo totalmente los estándares de imágenes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
Durante el Evento de Entrenamiento			
8 El Entrenador inició el evento a la hora señalada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
9 El Entrenador señaló de una manera clara y congruente, el o los objetivos que buscaba lograr el evento a los participantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
10 El Entrenador solicitó que los participantes manifestarán las expectativas que tenían con respeto al evento durante su inicio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
11 El Entrenador claramente indicó a los participantes cuáles de las expectativas que ellos plantearon serían cubiertas durante el evento y cuáles no.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____
12 El Entrenador señaló claramente la secuencia de los contenidos a tratar dentro del evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	_____

	Sí	No	Observaciones
13 El Entrenador realizó una pre-evaluación a los participantes sobre los contenidos a tratar durante el evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
14 El Entrenador respetó puntualmente los tiempos señalados para los descansos del evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
15 El Entrenador realizó cada una de las actividades indicadas dentro de la guía didáctica del evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
16 El Entrenador posee un dominio total de los contenidos desarrollados dentro del evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
17 El Entrenador fue claro durante la exposición de los contenidos del evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
18 El Entrenador utilizó ejemplos y/o casos reales aplicados a la actividad en tiendas, para clarificar los contenidos expuestos hacia el grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
19 El Entrenador se apoyó de manera correcta en los equipos durante las actividades del evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
20 El Entrenador se apoyó en los materiales didácticos de una manera correcta durante las actividades del evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
21 El Entrenador aclaró todas las dudas de los participantes hacia los contenidos expuestos durante el evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
22 El Entrenador mostró una actitud de servicio hacia los participantes durante el evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
23 El Entrenador denotó una genuina preocupación sobre el aprendizaje de los contenidos tratados en los participantes, durante el evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
24 El Entrenador guió de una manera adecuada al grupo, durante las actividades del evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
25 El Entrenador buscó hacer participar a todos los integrantes del grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
26 El Entrenador realizó un resumen de los contenidos revisados, enfatizando los puntos clave y la importancia de estos en su aplicación en el sistema al final del evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
27 El Entrenador realizó una evaluación final a los participantes del evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
28 El Entrenador solicitó una evaluación del evento a los participantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
29 El Entrenador revisó el cumplimiento de los objetivos del evento, junto con los participantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
30 El Entrenador revisó el cumplimiento de las expectativas planteadas por el grupo hacia el evento, junto con ellos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
31 El Entrenador agradeció la participación y asistencia de los participantes al finalizar el evento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	



ENTRENAMIENTO - DP MÉXICO
Diplomado de Desarrollo de Entrenadores

ANEXO 4-B

"Visita de Certificación"

LISTA DE VERIFICACIÓN (Visita de Entrenamiento).

A continuación se te presentan una serie de aspectos generales que deberás observar y calificar durante la visita de certificación. Recuerda que debes ser objetivo en tus apreciaciones y sobre todo tus comentarios deben ir enfocados a conductas observables

Fecha: _____ Nombre del participante a observar: _____

Sinodal: _____

ACTIVIDAD Y/O RUBRO A OBSERVAR	SI	NO	OBSERVACIONES
- Se cuenta con un programa de Vistas de Entrenamiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
- Verifica Actividades de Apertura / Inicio de Turno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
- Realiza Análisis del Tablero de Entrenamiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
- Realiza Entrenamiento en el Puesto (por parejas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
siguiendo los 5 pasos del Entrenamiento en Tienda.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
- Utiliza Formato de Respaldo de Visitas de Entrenamiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
- Actualiza el Tablero de Entrenamiento al final del trabajo con las parejas, certificando al personal entrenado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
- Deja pendientes al Gerente por revisar en la siguiente visita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
- Trabaja actividades del RUSH con los GEE.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

TOTAL DE ACIERTOS _____
DE 8

CALIFICACION FINAL



"Visita de Certificación"

LISTA DE VERIFICACIÓN (Controles de Entrenamiento).

A continuación se te presentan una serie de aspectos generales que deberás observar y calificar durante la visita de certificación. Recuerda que debes ser objetivo en tus apreciaciones y sobre todo tus comentarios deben ir enfocados a conductas observables

Fecha: _____ Nombre del participante a observar: _____

Sinodal: _____

ACTIVIDAD Y/O RUBRO A OBSERVAR	SI	NO	OBSERVACIONES
- Utiliza la lista de verificación para preparar la logística de cada evento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
- Se manejan evaluaciones de los participantes hacia el evento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
- Cada evento se encuentra respaldado por una lista de asistencia y ficha del evento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
- Al término de un proyecto o ciclo de entrenamiento se le presenta un informe de involucramiento al jefe inmed.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
- Se cuenta con un sistema de expedientes de entrenamiento por participante (digital o físico).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
- Se elabora el Reporte de Entrenamiento con base en la información obtenida en los respaldos de visita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
- Se cuenta con un planing por lo menos mensual de act. de entrenamiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
- OPCIONAL - Se elaboran un exámenes para verificar el aprendizaje de los participantes al finalizar un evento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

TOTAL DE ACIERTOS _____
DE 7

CALIFICACION FINAL



ENTRENAMIENTO - DP MÉXICO
Diplomado de Desarrollo de Entrenadores

ANEXO 4-D

"Visita de Certificación"

LISTA DE VERIFICACIÓN (Corrección de la Auditoría Operativa).

A continuación se te presentan una serie de aspectos generales que deberás observar y calificar durante la visita de certificación. Recuerda que debes ser objetivo en tus apreciaciones y sobre todo tus comentarios deben ir enfocados a conductas observables

Fecha: _____ Nombre del participante a observar: _____

Sinodal: _____

ACTIVIDAD Y/O RUBRO A OBSERVAR	SI	NO	OBSERVACIONES
- Se tiene un respaldo de las auditorías operativas aplicadas en la zona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
- Se realiza al término de la aplicación de las auditorías por parte de auditor un análisis para detectar las necesidades de entrenamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
- Se maneja un sistema de prioridades para las acciones de entrenamiento derivadas del análisis de las auditorías.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
- Se realiza un diseño de TODAS las acciones de entrenamiento destinadas a la corrección de las auditorías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
- Se cuenta con un planing por lo menos mensual de las acciones de entrenamiento derivadas del análisis por realizar para la corrección de las auditorías.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
- Se realizan por lo menos 2 auditorías previas a la visita del auditor para verificar avances	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

TOTAL DE ACIERTOS _____
DE 6

CALIFICACION FINAL



ENTRENAMIENTO - DP MEXICO
Diplomado de Desarrollo de Entrenadores
Kardex del Participante

ANEXO 4-E

Nombre del participante: _____

Nombre del Sinodal: _____

Fecha de Visita de Certificación: _____

COMPROMISOS 20%		Calif. Obtenida	Puntos Reales
C - 1	(Autoevaluación).		
C - 2	(Guía Didáctica).		
C - 3	(Informe GD Formatos de MG).		
C - 4	(Análisis de Auditoría Operativa).		
C - 5	(Visitas de Entrenamiento - Reporte).		

TOTAL DE PUNTOS REALES OBTENIDOS EN LOS COMPROMISOS

VISITA DE CERTIFICACION 80%		Calif. Obtenida	Puntos Reales
20%	Impartición de un Curso		
20%	Visita de Entrenamiento		
20%	Controles		
10%	Acciones de Ent. / Auditoría Op.		
10%	Entrevista con el Franquiciatario.		

TOTAL DE PUNTOS REALES OBTENIDOS DURANTE LA VISITA

TOTAL DE PUNTOS REALES OBTENIDOS DURANTE EL DIPLOMADO

CERTIFICACIÓN _____

OBSERVACIONES

Firma del Sinodal

Firma del Participante