



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA

**INFORME ACADÉMICO POR ACTIVIDAD PROFESIONAL
ÁREA DE SERVICIOS CAPACITACIÓN EN UNA
EMPRESA MULTINIVEL**

**INFORME ACADÉMICO POR ACTIVIDAD
PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA

GABRIELA DE LA ROSA HERNÁNDEZ



ASESORA:

LIC. ROXANA VELASCO PÉREZ

Ciudad Universitaria, CdMX., 2021



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.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, principalmente a mis padres Francisco y Eugenia gracias por todo su amor, comprensión y apoyo incondicional. Por permitirme continuar con mis estudios sin ustedes no lo hubiera logrado.

A mi hijo Fernando gracias por llegar a mi vida y ser mi inspiración todos los días.

A la UNAM por ser mi casa de estudios y darme a los mejores maestros.

A todos los que estuvieron involucrados en este proceso que directa o indirectamente me brindaron su apoyo.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	3
1.1. JAFRA SU HISTORIA Y ESTRUCTURA.....	3
1.2 ORGANIGRAMA.....	4
1.3 SERVICIOS.....	5
1.4 PÁGINA DE INTERNET.....	6
1.5 FUNCIONES PRINCIPALES Y ACTIVIDADES.....	7
CAPÍTULO 2 EL PROCESO DE CAPACITACIÓN	10
2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS GENERACIONES.....	11
2.3 ¿QUÉ ES CAPACITACIÓN?.....	13
2.6 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	27
2.7 LUDIFICACIÓN.....	29
CAPÍTULO 3 EXPERIENCIA PROFESIONAL	31
3.1 MI EXPERIENCIA PROFESIONAL.....	31
3.2 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA.....	32
3.3 ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN.....	33
3.5 APORTACIONES.....	38
3.6 ¿QUÉ SE DEBERÍA HACER?	39
3.7 UNA PROPUESTA AL COLEGIO DE PEDAGOGÍA.....	42
CONCLUSIONES.....	46
FUENTES CONSULTADAS.....	47

INTRODUCCIÓN

El objeto del siguiente trabajo de investigación es abordar el tema de capacitación y cómo se vive en el área de servicios de una empresa multinivel, ya que se da de forma informal.

En la actualidad la capacitación en las empresas es fundamental, no solo para que los colaboradores aprendan a realizar procesos, actualmente ayuda a mejorar el ambiente laboral y ayuda a que los empleados se desarrollen personal y profesionalmente. Cuando ingrese a laborar a esta empresa multinivel desconocía y no tenía idea de cómo llevaban el proceso de capacitación. Con el paso del tiempo me percate que el proceso de capacitación que estaban teniendo era un poco ambiguo y las necesidades de capacitar al personal respecto a la página cada vez nos demandaba más. Por esta razón y por los cambios que aporté para mejorar el proceso fue que decidí realizar el siguiente informe.

La capacitación que brinda esta empresa en cuanto al área de Servicios en el departamento de la página de negocio, por las necesidades que ha presentado en cuanto a definir como se debe y puede capacitar, ha llevado a implementar diferentes métodos que han ido funcionando y en los que he participado para mejorar la capacitación.

En el primer capítulo abordo a la empresa, giro al que va dirigido, misión, visión, valores. Conocerán el puesto en el que me desarrollo y dentro de la empresa en donde me ubico, así como las funciones que desempeño.

En el segundo capítulo hablo sobre las generaciones, el cual es un tema que en la actualidad impacta mucho en el campo laboral. Ya que hablando principalmente de la empresa en la que me encuentro hay una mezcla de 3 generaciones los cuales influyen de forma directa en los procesos de aprendizaje. Desde mi punto de vista influye sobre todo en el proceso de capacitación, así como la comunicación que hay entre ellas.

Y para finalizar en el tercer capítulo conocerán a detalle las actividades que se realizan en el departamento, así como las aportaciones.

CAPÍTULO 1

En este primer capítulo abordaré la historia de JAFRA en México, el giro al que pertenece y su estructura organizacional. Lo anterior con la finalidad de poder dar a conocer el área en la que me desempeñé y las funciones que realicé dentro de la misma, contribuyendo en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

1.1 JAFRA SU HISTORIA Y ESTRUCTURA

JAFRA es una empresa que así misma se denomina de venta directa multinivel, enfocada en la venta de productos de belleza y el desarrollo de líderes. Cuenta con diferentes líneas: Cuidado del cuerpo, color, niños y fragancias.

De acuerdo con la página oficial de Jafra en México, su historia comienza en Malibú, California, donde nació en 1956.

Nació en Malibú California en 1956, fue creado por Jan y Frank Day, la combinación de ambos nombres forman JAFRA. Jan y Fran fueron los pioneros en utilizar la jalea real como ingrediente principal de su producto estrella Royal Jelly. Comenzaron reclutando mujeres para distribuir sus productos y así ayudar a las amas de casa a tener un ingreso. (JAFRA, 2019)

JAFRA llega a México en 1979, desarrollándose bajo un esquema multinivel. Enfocada en la venta directa de productos de belleza y el desarrollo de líderes. “Los Negocios Multinivel, se caracterizan por tener un sistema de comercialización basado en dos aspectos fundamentales: la venta directa y la creación de redes. La primera consiste en ir directamente con los consumidores para venderles algún producto o servicio. La segunda consta de conseguir distribuidores de los productos o servicios que ofrece la empresa en la que se encuentra el asociado” (González, 2014, pág. 5)

Como bien lo interpreta González, en las empresas multinivel se consiguen clientes vendiendo el producto el cual es el atractivo principal, una vez que el cliente conoce este producto, quien lo vende invita a su cliente a formar parte del negocio adquiriendo el producto a menor precio y de esta forma ambos adquieren un beneficio, el consumidor se convierte en vendedor y el vendedor crea su primera red y sube de nivel. Las empresas multinivel venden el beneficio de tener tu negocio y ser tu propio jefe. Como lo mencione al inicio la empresa se considera como Multinivel de venta directa, cuando surgió era un negocio dirigido a única y exclusivamente para mujeres, sin embargo, actualmente también acepta a hombres.

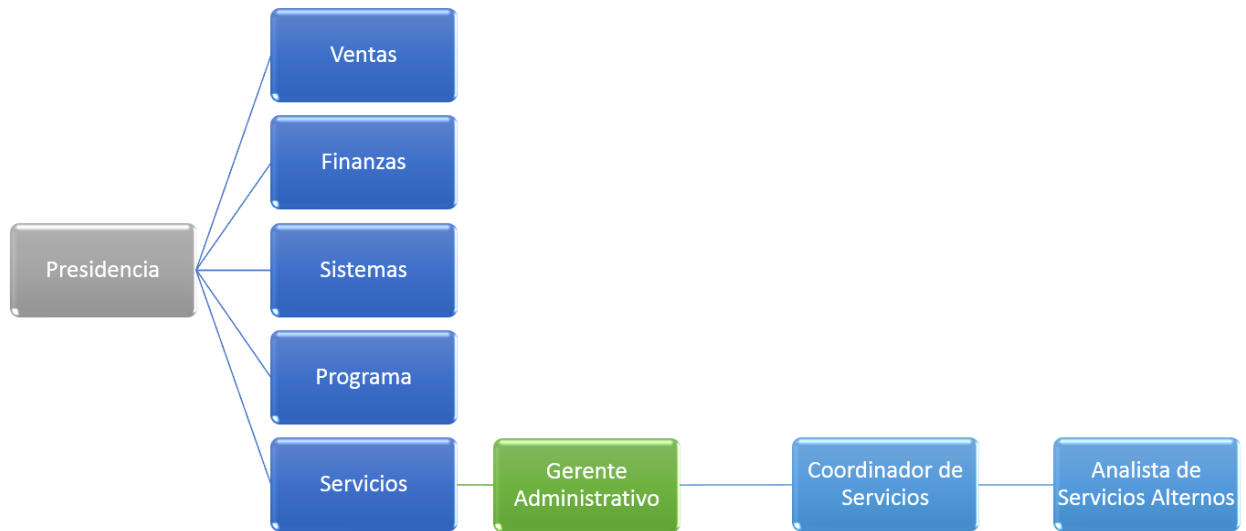
Esta empresa multinivel tiene 40 años en México, la misión y la visión con las que trabajan son las siguientes publicadas en su página de internet JAFRA MX:

Misión: Ofrecer a toda persona con espíritu emprendedor la oportunidad de desarrollar un negocio propio e independiente para realizarse con libertad, independencia y liderazgo en lo personal y profesional.

Valores: Valoramos en todas las personas su propia e irrepetible belleza. Apreciamos el valor de actuar siempre con honestidad e integridad. Entendemos el liderazgo como una forma de servir y así, desarrollar liderazgo en otros. Admiramos la autenticidad y nos inspiran los que buscan la libertad e independencia para sí mismos y los demás. Creemos que el logro debe reconocerse, que el esfuerzo debe generar beneficios y que compartir es la mejor forma de crecer. (JAFRA , 2019)

1.2 ORGANIGRAMA

A continuación, muestro un organigrama en referencia a como se divide la empresa, mi puesto es “Analista de Servicios Alternos” en el área de servicios, más adelante detallare cada una de las actividades que realizo.



Elaboración propia

1.3 SERVICIOS

Mi puesto se encuentra en esta área de la empresa, la cual está dedicada brindar atención a la fuerza de ventas, utilizando diferentes medios los cuales son:

- ✓ **Atención personalizada:** JAFRA está divide al país en 5 zonas y cada zona cuenta con su oficina regional. Ciudad de México, Periferia, Villahermosa, Guadalajara y Monterrey. Cada oficina regional, cuenta con módulos de servicio para brindar información del negocio de cada comerciante independiente de manera personal.
- ✓ **Call Center:** Recibe llamadas telefónicas de todo México por parte de la fuerza de ventas para resolver dudas, resolución de problemas, seguimiento a casos, entre otros.

✓ **Página de internet:** En una página de internet por medio de la cual es posible capturar pedidos, nuevos prospectos, estado de cuenta, puntos, seguimiento a promociones, etc. Mi puesto se desenvuelve específicamente en esta parte.

Los tres medios por los que JAFRA brinda servicio a la fuerza de ventas tienen la capacidad de brindar al 80% la misma información.

1.4 PÁGINA DE INTERNET

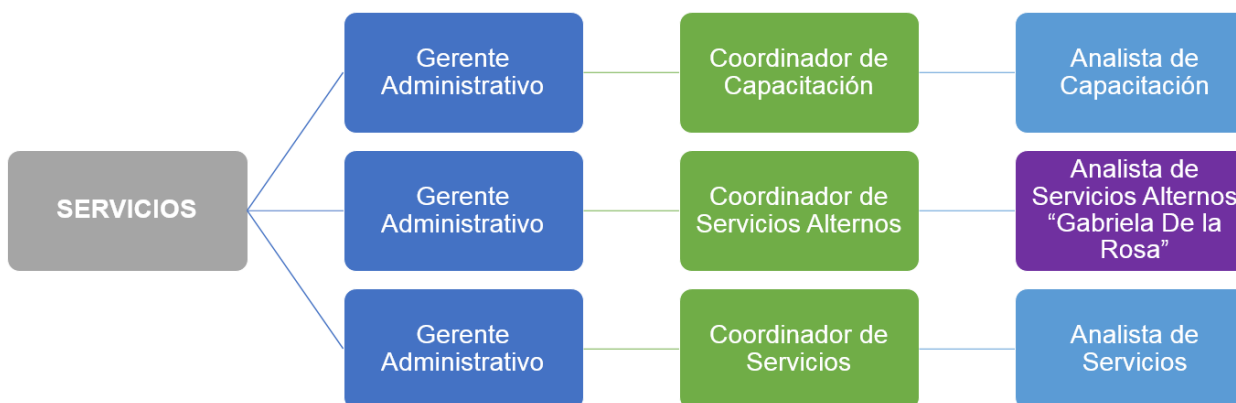
Para situar mis actividades, hablaré en este apartado sobre la página de internet la cual fue creada para mejorar el servicio que se da a la fuerza de ventas, esta nace en 1999, solo contaba solo con 5 opciones, 3 de consulta y 2 de captura.

En 2013 cambio su imagen y versión a una más moderna con más de 65 opciones de consulta y captura. Con el paso de los años esta se ha ido modificando para mejorar la calidad de servicio y el uso ha ido en incremento año con año.

En esta página de internet la fuerza de ventas puede realizar la captura de sus pedidos y el registro de las nuevas personas que entraran al programa para formar parte de su grupo, así como consultar información diversa de su negocio.

El objetivo del Analista de Servicios alternos es asesorar a usuarios internos y externos con el uso, funcionalidad, actualización y administración de la página, atención a cualquier reporte o falla técnica con la finalidad de asegurar el 100% de funcionalidad de la página.

En la siguiente imagen muestro exactamente en qué parte del área me encuentro:



Elaboración propia

1.5 FUNCIONES PRINCIPALES Y ACTIVIDADES

Las actividades que describen el puesto de Analista de servicios alternos son el Job description de la compañía actualizado en 2019, son las siguientes actividades:

1. Atender de forma inmediata todas las desviaciones y errores que se reporten.
 - 1.1 Capacitar a todos los analistas de servicios para que puedan conocer y usar las funciones de la página y así puedan brindar asesoría eficiente a la fuerza de ventas, actividades: Crear e impartir material de capacitación en línea y/o presencial a los Analistas de Servicio para que logren adquirir el conocimiento requerido para que puedan brindar información actualizada acerca de la página de Negocio o de los procesos del departamento, desarrollar manuales de usuario para facilitar el uso de la página y mantener informados a los Analistas de Servicios sobre nuevas opciones o procesos de la página de Negocio y/o el departamento.
 - 1.2 Asesorar telefónica o personalmente a los usuarios internos y externos (fuerza de ventas) sobre el funcionamiento de la página de internet, atendiendo sus requerimientos de

información y/o reporte de fallas técnicas para facilitar la realización de trámites, actividades: Atender telefónica o personalmente las dudas o problemas técnicos de la página, atiende todos los mensajes que se encuentren en el buzón de voz realiza un registro en las llamadas recibidas y realizadas para un correcto seguimiento de las mismas.

2. Administrar la página a través del constante monitoreo para validar su correcto funcionamiento, así como la actualización de la información para prevenir diversos problemas que se presentan con la operación diaria.
 - 2.1 Acceder constantemente a la página para corroborar su correcto funcionamiento, así como contar con un registro que permita tener el detalle de la revisión de datos y opciones mostradas en la página.
 - 2.2 Mantener actualizada la información que se muestra en la página con base en la información proporcionada por las áreas correspondientes, actividades.
 - 2.3 Realizar pruebas cada inicio de mes con todas las claves de producto anunciadas en el Jafrá Oportunidades del mes en curso asegurándose que todas se encuentran correctas.
3. Proponer mejoras para lograr eficientar los procesos internos, así como los servicios ofrecidos a través de la página de internet considerando las sugerencias recibidas de los analistas y/o consultores en conjunto con el departamento, actividades.
 - 3.1 Tener un registro que permita guardar las ideas y/o recomendaciones para mejorar los procesos del departamento o creación/ modificación de alguna de las opciones en la página para que posterior se puedan revisar y analizar para su posible desarrollo. (Job description, 2019)

Como lo describí, las actividades que realizo en el departamento tienen 3 rangos: operativo, de atención a clientes y capacitación. En el presente informe me referiré a las actividades que van dirigidas a Capacitación, ya que no existe una estructura en cuanto a enseñar tanto a personal interno como a externo sobre cómo utilizar la página de internet creada para dar seguimiento al negocio de cada comerciante.

En este camino, en el departamento nos hemos encontrado con varias dudas y problemas: ¿Cómo capacitar acerca del funcionamiento de la página?, ¿Cómo brinda capacitación si no puede ser presencial?, ¿A qué edades va dirigido? Estos temas son los que abordaré

CAPÍTULO 2 EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

En este capítulo hablaré sobre las generaciones, el cual es un tema que en la actualidad impacta mucho en el campo laboral. Ya que hablando principalmente de la empresa en la que me encuentro hay una mezcla de 3 generaciones que influyen mucho en los procesos de aprendizaje. Desde mi punto de vista influye sobre todo en el proceso de capacitación, así como la comunicación que hay entre ellas.

2.1 CONCEPTO DE EDUCACIÓN

El proceso de capacitación en las empresas es un proceso educativo, en el cual se enseña a los adultos, para esto conoceremos el concepto de Educación ya que es el principal objeto de estudio de la pedagogía:

La educación es necesariamente un proceso que no conoce límites ni en el tiempo ni en el espacio, ni en lo más profundo de la interioridad del hombre. La educación implica, pues, la necesidad de continua auto superación del propio ser, y por ello dentro de la gama total de los sectores de la personalidad, o sea tanto en las esferas vitales, como económicas, sociales, religiosas y culturales en general. (Ludojosky, 1986, pág. 23)

Es importante hablar de educación ya que es un concepto completamente inmerso en el proceso de capacitación, como lo indica el Ludojosky, la educación se puede dar en todas, como seres humanos es el proceso mediante el cual adquirimos conocimientos de todo tipo.

Educación del adulto nos dice que la misma es entendida como el empleo de todos los medios y modalidades de la formación de la personalidad, puestos a disposición de todos los adultos sin distinción alguna, ya sea que hayan cursado sólo la enseñanza primaria, secundaria y hasta la superior. Se trata, pues, de la educación de la totalidad de una población, que considerando las posibilidades y las necesidades de los individuos que la componen, se propones prestarles todo el apoyo necesario para lograr el mayor perfeccionamiento de su personalidad, dentro de su área de relaciones. La "Educación del Adulto" puede sin embargo ser comprendida en su justo alcance, solamente si se relaciona con las tendencias actuales que hacen hincapié en la Educación Permanente. (Ludojosky, 1986, pág. 25)

La educación no es únicamente aquella que se adquiere de manera formal en alguna institución, como lo es la escuela. Esta se adquiere durante toda la vida de los seres humanos, dependiendo de las necesidades de cada individuo. Puede adquirirse de manera formal e informal, ya que no necesariamente la adquirimos en una institución.

2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS GENERACIONES

Actualmente en las empresas, el personal que labora pertenece a diferentes generaciones. Las cuales, si bien no afectan, pero es necesario conocer para saber e identificar qué y cómo se debe enseñar.

“El término "Generación", es aplicable a las personas cuya edad es equivalente y vivieron una misma época, en un mismo momento histórico. Presentan características de personalidad similares y comparten creencias, valores y rasgos conductuales”. (Ancin, 2018)

En la actualidad se habla sobre las generaciones, sobre todo el boom de los Millennials, están en todas partes y tienen características muy peculiares que los diferencian de las otras generaciones. Actualmente son los que están ganando terreno en las empresas por la edad, a pesar de ello no son la única generación que actualmente labora.

Mascó, en su libro “Entre Generaciones”, describe a las 5 generaciones:

- *Baby boomers*: Comprende a las personas nacidas entre 1946 y 1964. Esta generación fue protagonista de importantes cambios histórico, sociales, políticos y tecnológicos que impactaron fuertemente en su versión sobre la vida y el trabajo. Los Baby boomers como líderes son realmente apasionados, preocupados por la participación y el espíritu en el lugar de trabajo. Sin embargo, a veces tienen dificultades para practicar el estilo de gestión que profesan porque tienen dificultades para asimilar prácticas de objetivos diferentes de los de ellos.

- *Generación X*: Esta comprende a las personas nacidas entre 1965/7 y 1980. Algunos estudios indican que el nombre Generación X está en relación con la no identificación de este grupo con posturas ideológicas o grupos de pertenencia. Los X tienen mayor preparación académica que los Babyboomers aunque recibieron una alfabetización del tipo tradicional centrada en el libro y la escritura. Los X son muy flexibles. Poseen esa capacidad, ya que fueron los primeros en tener que adaptarse a las nuevas herramientas tecnológicas surgidas también de una enorme época de cambios.
- *Millennials (Y)*: Nacidos entre 1982 y 1984. Sus únicas características y las del mundo en el que navegan, están llamadas a producir una explosiva mutación genética en la identidad de las organizaciones en tiempos en que los creadores de sus pilares fundacionales, los exitosos Babyboomers, comienzan a retirarse. La generación Y no es testigo del esplendor de Internet y sus dispositivos asociados, sino que es protagonista de la evolución productora y consumidora. En ese sentido puede decirse que uno de los puntos de mayor diferencia entre esta generación y las otras es su vivencia con la tecnología y su capacidad de interactuar con ella. Esta generación es la primera en la historia que siempre convivió con la tecnología de la información y no entiende el mundo sin ella.
- *Generación Z*: Engloba a la generación de personas nacidas entre mediados de los '90 y la última mitad de la década de los 2000. No obstante, algunos expertos afirman que las generaciones "Z" nacieron a partir de 1991, lo que la hace más antigua. Otros, en tanto argumentan que la nueva generación se inició sólo en 2001. La discrepancia entre los especialistas se basa en diferentes suposiciones acerca de los puntos de inicio y finalización de las anteriores generaciones Y y X y los Babyboomers. (Mascó, 2012)

Las generaciones Babyboomers, Generación X y Millennials, son las que actualmente comparten ambiente laboral y cada una de ellas tiene una forma diferente en la que desarrollaron habilidades de aprendizaje, así como la forma en que aprendieron a utilizar la tecnología.

Es importante hablar de las generaciones ya que la tecnología llegó a ellas en diferentes momentos de su vida, la percepción hacia la tecnología y la forma de usarla es diferente.

Como bien lo menciona Mascó “Para los boomers, no fue tarea fácil tener que adaptarse dentro de las organizaciones a los cambios y veloces avances de la tecnología. Mientras que los X migraron a estos entornos más gradualmente ” (Mascó, 2012)

Así mismo estas 2 generaciones Boomers y X se fueron adaptando a los cambios en la tecnología, mientras que los millennial crecieron con ella. Actualmente es más fácil desarrollarse en un entorno laboral, cuando ya conoces a la tecnología que iría adaptando a tus conocimientos. Ya que haber crecido con la tecnología te hace parte de ella, de esta forma es más fácil adaptarla a tu vida diaria que aprender a usarla y además adaptarla en tus actividades laborales y personales.

Ahora bien ¿Cómo enseñar a utilizar una página de negocio a diferentes generaciones? Las cuales deben aprender y transmitir la misma información para la fuerza de ventas.

2.3 ¿QUÉ ES CAPACITACIÓN?

El proceso de capacitación en las empresas es fundamental para aprender procesos, desarrollar actividades que se llevan día a día, así como brindar herramientas a los colaboradores para poder desempeñar sus actividades. Además de capacitar en aspectos sociales y de desarrollo personal. La capacitación es una actividad que deben de llevar a cabo las empresas y el resultado debe ser mejorar la calidad de sus trabajadores tanto laboralmente como personalmente.

Para hablar de capacitación debemos conocer cuál es su significado:

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Del anterior concepto y de algunas otras consideraciones se puede deducir que la función educativa adquiere, y adquirirá, mayor importancia en nuestro medio. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores. (Aguilar A. S., 2004)

Las empresas se enfrentan con un gran desafío al descubrir la forma más fácil y práctica en que sus colaboradores puedan aprender, para desarrollar sus actividades de forma correcta y obtener resultados satisfactorios. Los clientes de esta empresa utilizan los Servicios Alternos (Medios de comunicación para informar al cliente), como medio para atender sus necesidades principales y uno de los más importantes es la página de internet la cual es una herramienta fundamental para el desarrollo de su negocio propio.

Isaac, Guzmán en Aguilar 2004, menciona 3 diferentes aspectos de la capacitación:

Capacitación para hacer. Es la más común, la que generalmente se practica y descansa casi siempre en el adiestramiento. Se refiere al desarrollo de las aptitudes y habilidades para poder actuar sobre las cosas. Su objetivo es la transformación de la materia. Sus condiciones son lo observable, lo cuantificable, lo dominable. Es la capacitación que parece ser más útil y de resultados más inmediatos.

La capacitación para llegar a ser. Esta se proyecta hacia el desarrollo del hombre, es decir, hacia el perfeccionamiento de su personalidad. Esta capacitación es generalmente ignorada. No obstante, es esencial para la vida de la empresa Descansa en motivos principalmente éticos. Se refiere, entre otras cosas, a la conciencia de la responsabilidad personal en el trabajo, a la autovaloración de la dignidad humana, al acrecentamiento del sentido del deber y al desarrollo del espíritu de justicia.

La capacitación para hacer y llegar a ser simultáneamente. Se refiere al obrar humano en la convivencia de la empresa. Tiene un doble objeto: El hacer trabajo en conjunto, esto es el trabajo en su dimensión social, o más claro aún, el trabajo organizado; y por otra parte el desarrollo del hombre como miembro de grupos, de la comunidad de la empresa y de la sociedad en general. (Aguilar A. S., 2004)

La capacitación como la divide Guzmán, Isaac nos dirige completamente a los procesos de capacitación que se realizan en las empresas. Es así como se vive la

capacitación para hacer, es la de que da un resultado del adiestramiento, la que se imparte para aprender algún proceso u adquirir alguna habilidad.

La capacitación para llegar a ser es la que imparten con fines de desarrollo humano que por supuesto también ayudan a mejorar la calidad del empleado ya que no solamente debe de aprender actividades para desarrollar operativamente. Los colaboradores deben ser tratados como seres humanos y de eso se trata la capacitación para llegar a ser.

En conjunto ambas ayudan a mejorar el desarrollo del colaborador ya que van de la mano, se puede realizar únicamente la capacitación para hacer sin embargo no puede obtener buenos resultados sin la capacitación para llegar a ser.

Aguilar habla de dos puntos importantes que deben ser considerados en capacitación dentro de las organizaciones:

Dos puntos básicos destacan en el concepto de capacitación, a saber:

Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización. (Aguilar A. S., 2004)

Según los dos aspectos de los cuales habla Aguilar, la capacitación no solo es para entrenar al personal. En DIRSAMEX abordan muy bien estos aspectos por medio de diferentes capacitaciones e inclusión que hacen al personal para hacerlos sentir parte de la compañía, así como impulsar a los empleados a sentirse parte del proceso de desarrollo organizacional. No se basan únicamente en capacitar al personal en cuanto a desarrollo de procesos, de hecho, esta es un área de oportunidad en la que deben trabajar más. Sin embargo, en el área de Recursos Humanos tiene muy bien planteados sus programas de capacitación.

Como colaboradora de la empresa, pero del departamento de Servicios, vivo la capacitación que dan por parte de Recursos humanos de una forma muy favorable, ya que nos han dado cursos como:

- Servicio Responsable
- Manejo Productivo del Estrés
- El poder del cambio
- Influenciando mi entorno personal
- Imagen Personal Ejecutiva
- Descubre tu creatividad
- Herramientas de aprendizaje acelerado
- Preparándome para el diálogo de competencias
- Construyendo relaciones eficaces

Los cuales han sido de gran apoyo para poder desarrollar otras habilidades dentro del área de trabajo, como emplear los conocimientos aprendidos para realizar actividades.

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Aguilar A. S., 2004, pág. 25)

Esto quiere decir que la capacitación surge por necesidades que van surgiendo del negocio, es necesario aprender algún proceso, adquirir alguna habilidad para poder desarrollar una actividad dentro de la empresa. Sin embargo, no se pueden dejar de lado las características que tienen los colaboradores como seres humanos que también deben considerarse para que tenga un resultado positivo en sus actividades.

Para lograr una capacitación exitosa, se deben considerar diferentes etapas a elaborar para realizar el desarrollo.

Para Jara (1998) en La Gestión de la Capacitación en las organizaciones, conceptos básicos, realiza la siguiente segmentación:

Análisis de Capacitación

Esta etapa tiene que ver con la identificación de los problemas de desempeño humano que comprometen la eficiencia de la organización, los cuales son causados por la carencia de competencias de los trabajadores y pueden ser resueltos convenientemente a través de la capacitación. Esto último significa que, frente a estos problemas, la capacitación aparece como la alternativa de solución viable y más conveniente frente a otras opciones, como el reemplazo o la reubicación del personal.

Los problemas del desempeño humano en las organizaciones, pueden manifestarse de diversas maneras y responder a diferentes causas, lo cual implica que no puede existir un solo método para la detección de necesidades de capacitación. En una primera aproximación, conviene distinguir entre dos grandes enfoques para el análisis de las necesidades de capacitación en una organización: el enfoque correctivo y el enfoque prospectivo.

De una parte, existe el enfoque correctivo, encaminado a identificar necesidades de capacitación a partir de problemas de desempeño manifiestos. Es un enfoque eminentemente estático, en el sentido de que considera a los trabajadores en relación a sus puestos de trabajo actuales. Entre los métodos de detección de necesidades utilizados con mayor frecuencia, dentro de este enfoque, se encuentran los siguientes:

a) Análisis directo de las necesidades de capacitación a nivel individual, comparando ya sea las competencias efectivas de la persona (las tareas que es capaz de realizar) con las competencias deseadas (las tareas que debería ser capaz de realizar), o los atributos de la persona en relación con los requisitos del puesto, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes. Por cierto, cualquiera sea el enfoque, conviene que el analista tenga un cabal conocimiento del contenido y los requisitos del puesto, y en este sentido las descripciones y especificaciones de los cargos constituyen una herramienta de incuestionable valor.

b) Análisis de las necesidades de capacitación con base en la evaluación del desempeño del personal. En este caso, se trata de aprovechar el proceso regular de evaluación del desempeño del personal, que normalmente se aplica en las organizaciones modernas (o

sistema de calificaciones), como fuente de información para identificar necesidades de capacitación.

c) Detección de necesidades de capacitación con base en el análisis de problemas específicos. Los detonantes más frecuentes de los análisis de necesidades de capacitación son los diversos problemas de eficiencia que pueden surgir en una organización, relacionados con el desempeño del personal. Por lo general, estos problemas se manifiestan en el área técnica o en las relaciones interpersonales. (Jara, 1998, pág. 10)

Para impartir capacitación es necesario identificar cuáles son las necesidades a los que nos vamos a enfrentar, conocer y como bien lo dice el título detectar hacia a donde se va a atacar y de ahí partir. Si no existe una detección de necesidades no existe que resolver. Divide la detección de necesidades en dos enfoques: el correctivo y el prospectivo. El correctivo es aquel que va a detectar problemas en cuanto al desempeño laboral, identifica en donde están los temas en cuanto a operación que se están realizando con mayor grado de error.

Este tipo de detección de necesidades realiza una comparación entre las competencias que tiene el empleado contra las que debería de tener respecto a la descripción del puesto, para identificar si es necesario que la persona cuente con conocimientos previos para poder desarrollar la actividad. Otra forma de identificar puede ser por medio de una evaluación de desempeño para recabar información y de ahí identificar puntualmente el problema.

De otra parte, existe el enfoque prospectivo, orientado a prever las necesidades de capacitación que resultarán de cambios proyectados: i) en el contenido y los requisitos de los puestos de trabajo, en virtud de innovaciones tecnológicas y cambios organizacionales, o, ii) en los movimientos del personal, tales como transferencias y promociones.

Es, por consiguiente, un enfoque esencialmente dinámico, en el sentido de que considera

a los puestos y a las personas en proceso de cambio. El análisis prospectivo de las necesidades de capacitación debe llevarse a cabo en íntima relación con la elaboración de los planes y proyectos más generales de la institución. Esto, porque se trata de prever las necesidades de capacitación que surgirán como consecuencia de algún proceso de cambio programado. Por ello, el encargado de capacitación no sólo debe estar informado de los planes y proyectos de la organización, sino que, idealmente, debe participar en los equipos de trabajo responsables de elaborarlos, ya que sólo de esa manera podrá interpretar correctamente el impacto de estos planes y proyectos en cuanto a la cantidad y calidad del personal requerido.

Entre los enfoques metodológicos de uso más frecuente para proyectar las necesidades de capacitación de una institución, con base en las condiciones de un escenario futuro previsto, se pueden citar los siguientes:

a) La proyección de las necesidades de capacitación a partir del análisis prospectivo de los cambios tecnológicos y organizacionales, los cuales podrán afectar el contenido de los puestos y las calificaciones requeridas para desempeñarlos.

b) La proyección de las necesidades de capacitación a partir del análisis prospectivo de los movimientos del personal en la organización (entradas, transferencias, promociones y salidas). Esta clase de proyecciones suele hacerse ya sea con una perspectiva de corto plazo -considerando, por ejemplo, las transferencias y promociones de personal previstas para el año siguiente- o de largo plazo, considerando, por ejemplo, la estrategia de crecimiento de la empresa o institución. En cualquier caso, se trata de prever las vacantes que se producirán en la organización como consecuencia de los movimientos del personal, identificando las fuentes de obtención del personal de reemplazo y las necesidades de preparar a este personal.

En cuanto a la responsabilidad de llevar a cabo el análisis de las necesidades de capacitación, la experiencia ha demostrado que los supervisores de línea suelen ser las personas más idóneas para realizar esta tarea, en el ámbito de sus respectivas jurisdicciones, ya que dicho cometido exige un conocimiento cabal del desempeño de las personas y los puestos de trabajo; esto último, en lo que se refiere a las tareas involucradas, los estándares de desempeño y las competencias requeridas por las personas que los ocupan. Identificadas las personas que presentan problemas de desempeño causados por falta de competencias, es preciso traducir estas carencias en términos de los contenidos instruccionales v.gr. conocimientos, capacidades intelectuales,

destrezas psicomotrices y actitudes que se requieren para suplir dichas carencias. En esta etapa, el encargado de capacitación de la institución cumple una función de asesoría y coordinación.

Por último, como resultado del análisis de las necesidades de capacitación, los supervisores junto con el encargado de capacitación, elaboran los informes sobre los individuos que presentan carencias formativas que comprometen su desempeño, en su puesto actual o futuro. Dichos informes deberán explicar cuáles son los objetivos de aprendizaje y los objetivos organizacionales que se pretende alcanzar en virtud de la capacitación de cada sujeto; en otras palabras, se trata de explicar el para qué de la capacitación, en cuanto al desarrollo de las competencias de la persona y la satisfacción de los objetivos de la organización. (Jara, 1998, pág. 11)

El segundo tipo de detección de necesidades del que habla la autora es el prospectivo, ayuda a anticipar algún movimiento o cambio de personal y esta detección ayuda a saber qué es lo que se debe enseñar primero. Los cambios que se viven dentro de las organizaciones y los cambios en la tecnología también influyen en la detección de necesidades, se busca que mejorar, que cambiar y que capacitar.

La detección de necesidad de tipo prospectivo habla de anticipar los cambios que pueda tener la empresa, como cambios de personal, considerando la rotación que puede existir. De igual forma este tipo de detección considera que quien debe realizarla es el encargado del área ya que al estar inmerso en el desarrollo de actividades mejora la detección.

Para finalizar con primer paso que es la detección de necesidades, debe realizarse un informe para rescatar cuales son los objetivos de la capacitación.

Planificación General de la Capacitación

La planificación general de la capacitación en una institución implica: i) seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas para atender cada necesidad; ii) evalúa el conjunto de las propuestas de capacitación y seleccionar aquellas que serán incluidas en

el Plan General de Capacitación; y, iii) elaborar el Plan y el Presupuesto General de Capacitación.

La selección de las acciones de capacitación significa especificar para cada una: los objetivos y contenidos de la capacitación; la modalidad institucional de entrega (capacitación interna o externa); la metodología de enseñanza-aprendizaje (por ejemplo, curso, seminario, taller, capacitación a distancia, instrucción programada, etc.); la duración de la capacitación; el cronograma de ejecución; y, el costo. En el caso de la necesidad de capacitación de grupos, es posible considerar la posibilidad de organizar o contratar acciones de capacitación colectivas (por ejemplo, cursos cerrados.). Este análisis exige un conocimiento cabal tanto de la oferta externa de capacitación como de la factibilidad de organizar acciones de capacitación internas.

Finalmente, con base en las propuestas aprobadas se elabora el Plan General de Capacitación y su correspondiente presupuesto. El Plan de Capacitación deberá contener un resumen de las acciones de capacitación aprobadas, que contenga, a lo menos, la siguiente información: nombre de la acción de capacitación; entidad ejecutora; lugar de ejecución; duración; periodo de ejecución; horario; número de participantes. (Jara, 1998, pág. 12)

Los 3 puntos para elaborar un Plan de Capacitación realizado por la autora son de gran importancia cada uno tiene un peso relevante en la planificación. Sin embargo a mi parecer el más sobresaliente es la planificación ya que este es el resultado de la detección de necesidades y en el que se determina la aplicación. Se determinan cuáles serán los objetivos de la capacitación y las actividades a aplicar; así como toda la planificación que conlleva.

Ejecución y control de las acciones de Capacitación

Gran parte de las tareas relacionadas con la ejecución y el control de las acciones recaen en el encargado de capacitación de la empresa o institución. Por lo general, estas tareas incluyen:

- a) Evaluar los proyectos de capacitación externos.
- b) Contratar acciones de capacitación externas. En el caso de la contratación de un conjunto de cursos cerrados para los cuales existe una oferta amplia en el mercado, conviene considerar la posibilidad de convocar a licitaciones.
- c) Organizar acciones de capacitación internas.
- d) Informar y orientar a los postulantes a la capacitación.
- e) Llevar un registro de instituciones de capacitación, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
- f) Llevar un registro de docentes e instructores independientes, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
- g) Monitorear y supervisar la ejecución de las acciones de capacitación.
- h) Controlar la ejecución del plan y el presupuesto general de capacitación.
- i) Llevar un registro de los participantes en las acciones de capacitación e informar al departamento de personal para fines de licencias, remuneraciones y expedientes.
- j) Elaborar estadísticas e informes de las actividades de capacitación.
Algunas de estas tareas exigen un buen conocimiento de los principios, procedimientos y medios de enseñanza-aprendizaje; en particular, aquellas que se refieren a evaluar los proyectos de capacitación que ofrecen las instituciones externas o a organizar las acciones de capacitación internas. En síntesis, los factores clave para evaluar o preparar cualquier proyecto de capacitación son los siguientes:
 - a) Los antecedentes económicos, legales y técnicos de la institución capacitadora. En el caso de acciones externas.
 - b) Los antecedentes del personal docente. En cuanto a su capacidad técnica y docente.
 - c) Los objetivos de aprendizaje que persigue el curso (o acción de capacitación).

d) Los requisitos de entrada de los participantes. Cuestión que tiene relación con el nivel y la viabilidad de los objetivos de la acción formativa. Asimismo, es preciso considerar la coherencia entre los requisitos de entrada que se han definido y los criterios y métodos que se propone aplicar para la selección de los participantes.

e) Los métodos y medios de enseñanza-aprendizaje. Existe una gran variedad de métodos y medios didácticos, cada uno de los cuales posee características propias en cuanto a su eficacia, en función de los objetivos del aprendizaje y de sus costos de aplicación. Aunque no hay fórmulas para seleccionar la mejor estrategia didáctica que se debería aplicar en cada caso, por lo menos existen algunos principios que ayudan en esta tarea.

f) Los criterios y procedimientos de evaluación del aprendizaje. Estos aspectos tienen que ver con la necesidad de identificar hasta qué punto se alcanzan los objetivos de aprendizaje que persigue la acción de capacitación. Por consiguiente, la eficacia de la evaluación del aprendizaje depende de la claridad con que hayan sido definidos los objetivos didácticos de la acción formativa, así como de la aplicación de criterios, procedimientos e instrumentos de evaluación que sean válidos, confiables, objetivos y pertinentes. Esta evaluación sirve para: i) estimular a los participantes motivándolos por el desafío de las pruebas; ii) informar a los participantes acerca de sus progresos y vacíos en el aprendizaje; y, iii) alertar a los docentes sobre las lagunas en el aprendizaje de los participantes. (p.12) La evaluación del aprendizaje debería tener una dimensión interna del curso y una dimensión externa para conocer el impacto de los aprendizajes en el campo laboral.

g) El material didáctico y los recursos de aprendizaje. Son los documentos u otros elementos didácticos complementarios (por ejemplo, materiales audiovisuales, maquetas, simuladores, etc.) que se utilizarán en el proceso de enseñanza-aprendizaje y/o se entregarán a los participantes como medios de respaldo para apoyar su aprendizaje o autoaprendizaje. En la misma categoría se incluyen los elementos de referencia destinados a los docentes y que les sirven como guía de enseñanza de acuerdo con el cronograma instruccional. h) El costo. Este se refiere a los costos directos de impartir una acción de capacitación (los costos totales se analizan en el capítulo siguiente). En el caso de la contratación de acciones de capacitación externas, el costo directo es el precio que cobra una institución de capacitación por un curso cerrado. completo o por cupos en un curso abierto. (Jara, 1998, págs. 13,14)

La ejecución de las acciones de capacitación conlleva diferentes aspectos, en caso de ser una capacitación impartida por un capacitador externo, se deben evaluar diferentes prospectos y realizar la selección. Una vez seleccionados debe realizarse monitoreo de la aplicación. Sin embargo, considero que este último punto podría dividirse en ejecución y evaluación para tener una mejor organización de la capacitación. Ya que al realizar todos los pasos dentro de la ejecución esta se vuelve más compleja y se pueden llegar a dejar varios puntos fuera.

En este último punto de la segmentación para realizar no considera cuando los capacitadores son de la misma empresa en la que se va a impartir, pero si los involucra en la detección de necesidad. La capacitación no siempre es impartida por personas externas, cuando se capacita respecto a un procedimiento la capacitación es impartida por personal interno.

2.4 TIPOS DE CAPACITACIÓN

Hablando de forma general dentro de una empresa existen diferentes tipos de capacitación, ya que no todo el personal debe recibir la misma capacitación. Esto depende de: áreas, puestos y por lo tanto funciones a desempeñar. Asimismo, me parece relevante mencionarlos y de esta forma poder ubicar el tipo de capacitación en el cual participo.

Capacitación para el trabajo

Es un proceso donde se enfoca al personal contratado a realizar funciones de la empresa, es decir, es un aprendizaje que se le imparte al personal nuevo con el fin de que este conozca la dinámica laboral propia de la empresa, conozca los procesos y las consecuencias que devienen de los mismos. La idea es ilustrar a la persona, sobre sus futuras actividades, con el fin de que esta pueda sobrellevar las mismas de forma óptima, pudiendo esta así cumplir su rol.

Capacitación en el trabajo

Se corresponde con la actividad que se lleva a cabo por medio de la enseñanza de ciertas normas de conducta o de proceder dentro de un conglomerado social, o determinado grupo.

La transmisión de esta información tiene mucho que ver con el deseo de la persona ayudar a otra a llevar a cabo una actividad, desempeñar una actividad debida o bien ayudar a la persona a aprender algo nuevo.

Capacitación Informal

Se corresponde con la actividad que se lleva a cabo por medio de la enseñanza de ciertas normas de conducta o de proceder dentro de un conglomerado social, o determinado grupo. La transmisión de esta información tiene mucho que ver con el deseo de la persona ayudar a otra a llevar a cabo una actividad, desempeñar una actividad debida, o bien ayudar a la persona a aprender algo nuevo.

Capacitación formal

Esta se corresponde con las actividades instruccionales que se pueden impartir a una persona o a un determinado grupo de personas, con la finalidad de que estos puedan adquirir un nuevo conocimiento que deseen aplicar para su beneficio. Un ejemplo claro de este tipo de capacitación podemos apreciarlo en los seminarios y talleres, los cuales pueden transmitir un conjunto de información o bien de saberes para el beneficio de aquellos que cursan el proceso educativo.

Capacitación de preingreso

Es un proceso que imparte el departamento de recursos humanos, es una especie de prueba previa donde la persona es sometida a una simulación de las labores que debe llevar a cabo, la idea de este es que el individuo pueda responder a las instrucciones demandadas y con posterioridad ofrecer la respuesta requerida, es por ello, que esta es típica de los procesos de selección, donde las personas que han cumplido con todas las instrucciones y las han aplicado en el proceso son seleccionadas.

Capacitación de inducción

Aprendizaje que se le imparte al trabajador a fin de que pueda laborar mejor en su rol, bien que pueda trabajar mejor en toda su dinámica labora, el fin es que la persona pueda ascender a otro rol y desempeñarse con mejor ahínco.

Capacitación promocional

Forma parte del proceso de ascenso laboral, es por ello, que la persona debe someterse a estas instrucciones con el fin de que pueda educarse para el nuevo cargo que va a desempeñar.

Capacitación técnica

Compuesto por un conjunto de saberes que las personas desean adquirir y que son suministradas por medio de procesos instruccionales, llámense estos cursos, talleres o seminario, donde se les imparten los conocimientos necesarios a fin de que estos puedan desarrollar una destreza o habilidad.

Capacitación conductual

Esta va dirigida a las personas de más altos cargos, con el fin de que puedan desarrollar los valores y las herramientas necesarias a fin de que puedan dirigir equipos y las conductas de los mismos. Estos son proceso de capacitación por medio de los cuales los gerentes y supervisores pueden impartir conocimientos en sus inferiores y obtener de estos las respuestas conductuales necesarias para que puedan llevar a cabo la dinámica laboral correcta. (ClasificaciónDe org, 2019)

En el departamento al que pertenezco el cual corresponde al área de servicios, participa en dos tipos de capacitaciones, Capacitación de Inducción y Capacitación informal. La primera debido a que participo en conjunto con el departamento de Capacitación de Servicios para dar a conocer al nuevo personal procesos propios del departamento y a su vez Capacitación informal ya que el personal del área de servicios debe estar informado del funcionamiento de la página, así como saber realizar procedimientos del área para brinda mejor servicio.

2.5 MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

Los métodos de capacitación son aquellos por los cuales se imparte una capacitación, la forma de llegar al participante y pueden ser divididos en dos: Métodos tradicionales y Métodos con tecnología:

Métodos tradicionales

- a) *Aprendiz*: Se da la capacitación en el lugar de trabajo, es capacitado de manera individual por un jefe o algún otro trabajador más experimentado.
- b) *Manuales*: Ya sea que sea de manera autodidacta o través de un curso dentro de las instalaciones de la empresa.
- c) *Conferencias*: Talleres, instrucciones, actualizaciones, etc. Son presenciales y en grupo, ya sea dentro o fuera de las instalaciones de la empresa.

Métodos de tecnología

- a) CDs, Videos, Internet, YouTube, y otros medios audiovisuales. Normalmente se transmiten de manera individual. De uno por uno.
- b) Conferencias en vivo con transmisión satelital: Cada vez más frecuente hacer cursos a nivel internacional, o a nivel nacional, pero con grupos reunidos en cada localidad, o individual, actualmente todo a través de la computadora. (Anguiano, 2019 , pág. 35)

Al impartir capacitación siempre es importante considerar los métodos a utilizar ya que de esto depende el aprendizaje que tendrán los participantes. No enfocarnos únicamente en algunos de los 2 ya sea tradicional o tecnológico, para desarrollar el plan de capacitación pueden participar ambos métodos para la aplicación.

2.6 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Es importante para concluir el proceso de la capacitación hablar sobre la evaluación como punto final de ella, para ello mencionare los tipos de evaluaciones que se deben realizar:

En las capacitaciones es importante que se apliquen evaluaciones para: el instructor, el participante y el curso. Con la evaluación podemos conocer la información con la que se quedó el participante para identificar si se llevaron a cabo los objetivos de la capacitación.

Reacciones: Mide como el participante evalúa el curso, si le gusto, si el material fue relevante para su trabajo y si el entrenador sabia de lo que estaba hablando.

Aprendizaje: Mide el avance que el estudiante ha tenido en sus habilidades, conocimientos y aptitudes, se pueden realizar preguntas como ¿Qué conocimientos reforzaste o aprendiste? ¿Cómo piensas que te beneficiara en tu día a día? ¿Cómo puede beneficiar a tus compañeros?

Transferencia: Se mide el conocimiento en la vida real del colaborador con preguntas como ¿Muéstrame como lo que aprendiste lo has implementado en tu trabajo?, esta evaluación unas semanas después de la capacitación para obtener datos tangibles y valorar si la capacitación tuvo una trascendencia y fue significativa para las personas que lo tomaron

Resultados: Se miden los resultados en la implementación del conocimiento y habilidades, se pregunta al colaborador ¿Qué resultados has obtenido con el nuevo conocimiento? ¿Cómo han impactado tus indicadores críticos de éxito? Con el nuevo conocimiento. (Godinez, 2015)

Por lo tanto todo proceso de enseñanza-aprendizaje debe tener un resultado. Gracias a la evaluación podemos conocer los indicadores que nos permitirán continuar generando programas de capacitación óptimos y enfocados a las necesidades de nuestra empresa.

2.7 LUDIFICACIÓN

Al desarrollar un plan de capacitación, es muy importante considerar las actividades que se realizarán para que la capacitación no sea plana, con esto me refiero a que el proceso de aprendizaje sea de una forma más innovadora. Durante el tiempo que llevo participando en diferentes capacitaciones, ya sea como expositor o participante considero que siempre las actividades a realizar son de suma importancia para captar la atención de los participantes.

En este apartado abordare el tema de ludificación, también conocido como gamification, el cual me parece bastante relevante destacar, debido a su gran importancia para el proceso de aprendizaje.

La ludificación se refiere a la aplicación de estrategias de juego en espacios o ámbitos cuya naturaleza no es lúdica. La principal finalidad de la ludificación es motivar el cambio de comportamiento hacia un objetivo concreto. Esto se logra incorporando elementos lúdicos que potencien la experiencia del usuario alineando los objetivos que se requieren alcanzar con sus deseos y sus aspiraciones. Estos elementos lúdicos dispuestos por la ludificación pueden producir cambios en la motivación extrínseca o intrínseca. (Romero Rodriguez, 2017, pág. 1)

La ludificación es un concepto el cual incluye el juego dentro de actividades en las que regularmente no se utiliza, esto es aprender con juegos. Como bien lo dice Rodriguez, es incorporar estos métodos a actividades en donde regularmente no se utilizan, por ejemplo capacitación. Más adelante hablare de una actividad muy importante que realizo en el proceso de capacitación en la empresa aplicando este método, aprovechando juego y tecnología.

Aunque ludificación es un término de reciente uso, fue acuñado por primera vez por Pelling en el año 2003 y rápidamente se incorporó al interés académico (Romero Rodriguez, 2017, pág. 2). El termino es nuevo, sin embargo de gran valor para instituciones educativas. Al aprender mediante juegos el participante está adquiriendo conocimiento sin darse cuenta ya que es mezclado con el juego, tiene diversión y

aprendizaje en una misma actividad la cual tiene buenos resultados tanto para el participante como para el expositor, además de los resultados posteriores a la capacitación, es decir, “La ludificación en la educación podría traducirse como un método de enseñanza por contrabando: aprender sin percatarse de que se está aprendiendo.” (Romero Rodriguez, 2017).

CAPÍTULO 3 EXPERIENCIA PROFESIONAL

En este capítulo hablaré sobre mi experiencia en esta empresa. En un principio hable de la empresa multinivel y la “Página de internet” de negocio que usa la fuerza de ventas, aquí les platicare las estrategias que he aplicado durante mi participación.

3.1 MI EXPERIENCIA PROFESIONAL

Llevo 5 años laborando en esta empresa, han sido 5 años en los que he aprendido realmente a compartir el conocimiento sobre todo con mis compañeros de trabajo y con la fuerza de ventas, que sin dudarlo son una gran inspiración. Como platique en el capítulo, como Analista de Servicios Alternos una de mis principales actividades es capacitar sobre el uso de la página de internet de negocio a personal interno y externo.

Aquí siempre hay un gran desafío ya que desde que me incorporé a esta empresa me pregunté ¿Cómo capacitar sobre el manejo de una página de internet? y me encontré con diferentes problemas. Capacitar sobre el funcionamiento de una página de internet a empleados internos que no tienen acceso a la página, esto conlleva a que no pueden visualizar la información en tiempo real.

Conocen mucho del negocio, sin embargo están segmentados como lo platique en el capítulo 2 por generaciones.

No es posible capacitar de forma presencial ya que hay oficinas regionales, a las cuales por presupuesto no es posible viajar. Es necesario que todos conozcan la información y estén alineados.

3.2 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

Cuando se habla de capacitación, en el camino llegamos a encontrarnos con diferentes problemas, identifique los siguientes en el área y departamento en las que me desarrollo.

No existe un plan de capacitación que englobe todos los procesos que debe conocer un Analista de Servicios, por tal motivo no se tienen objetivos claros que lleven a una capacitación formal en el área, no le dan la importancia que merece. Por tal motivo no tienen una inversión para capacitar.

Tiempo para enseñar a otros departamentos del área, es muy común que si se envía información no todas las personas están dispuestas a leer lo que se les envió.

Debe existir retroalimentación para saber que el usuario realmente está llevando a la práctica lo que se enseñó, por medio de una capacitación presencial, a distancia, por medio de un manual etc.

Debe de existir un seguimiento en el cual podamos demostrar que el tiempo invertido en la elaboración de manuales y capacitaciones esté dando un resultado por parte del empleado.

Impartir capacitación sobre los procesos y nuevas opciones de la página de negocio no es una de las principales funciones del departamento, sin embargo es primordial ya que es la principal herramienta de la fuerza de ventas para administrar su negocio. La fuerza de ventas a quien se dirige principalmente cuando tiene una duda es al personal de servicios.

Los puestos no están cubiertos con personas con perfiles para capacitar, a pesar de que la empresa cuenta con una descripción de puestos. Y esto debido a que

La empresa está enfocada en brindar cursos de capacitación sobre temas como: Atención a clientes, inteligencia emocional, manejo de estrés, imagen personal, entre otros. Si bien son temas de gran importancia que como servicios deben de considerar para dar la mejor atención a sus clientes. Sin embargo dejan de lado la capacitación sobre procesos internos los cuales son con los que se trabajan a diario para brinda información y realizar actividades.

3.3 ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

Con respecto al primer capítulo, en este tercero desarrollaré más a detalle cada una de las actividades de mi puesto como Analista de servicios alternos, respecto a la capacitación.

Las funciones que realizo según la descripción de puestos de la empresa son las siguientes:

- Capacitar a todos los analistas de servicios para que puedan conocer y usar Las funciones de la página de internet de negocio y así puedan brindar Asesoría eficiente a la fuerza de ventas (consultores y líderes).
- Crear e impartir material de capacitación en línea y/o presencial a los Analistas de Servicio para que logren adquirir el conocimiento requerido para que puedan brindar información actualizada acerca de la página JAFRAnet o de los procesos del departamento.
- Desarrollar manuales de usuario para facilitar el uso de la página y mantener informados a los Analistas de Servicios sobre nuevas opciones o procesos de JAFRAnet y/o el departamento.

La página de internet de negocio, es una herramienta a la cual tienen acceso toda la fuerza de ventas de esta empresa multinivel. Esta página cuenta con opciones de consulta, desarrolladas por la empresa para que la fuerza de ventas pueda dar

seguimiento a su negocio sin necesidad de acudir personalmente o tener que llamar a atención a clientes.

La empresa no cuenta con la tecnología para que los empleados internos tengan acceso a visualizar la página con el número de identificación de los consultores y líderes. Por esta razón el departamento un manual de cada una de las opciones para compartir con los empleados internos, de esta forma tiene acceso a visualizar como funciona y para qué sirve cada opción.

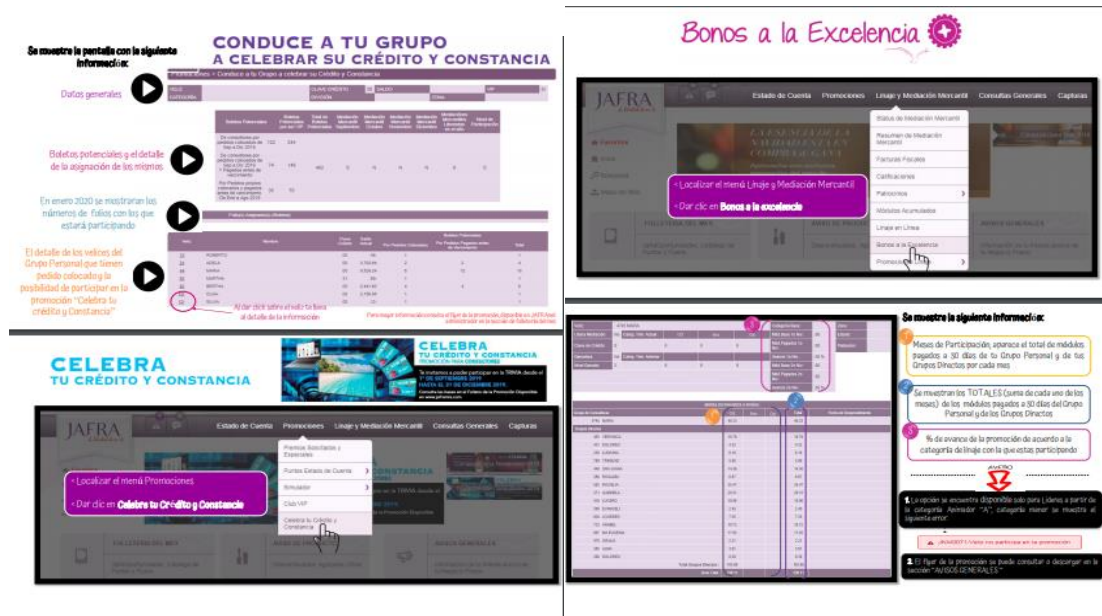
3.4 FUNCIONES REALIZADAS

- Cuando, el departamento en conjunto con el área de sistemas crean una nueva opción de consulta y/o seguimiento en la página. Se debe comunicar a los empleados internos y a la fuerza de ventas. Se realiza de la siguiente manera:

1. Desarrollo de un manual: Se realiza un manual en el que se va detallando la funcionalidad de la nueva opción, este manual es creado por el Analista de Servicios Alternos, pasa a revisión por el coordinador quien autoriza su publicación. En el manual se integra ruta de acceso para consultar la opción, pantallas de la página en donde se indica qué información se está mostrando.
2. Publicación de documento: Una vez creado el manual se publica en 2 plataformas de uso interno, la primera es SharePoint, en la página de soporte de Office indica que: “Las organizaciones usan SharePoint para crear sitios web. Se puede usar como un lugar seguro donde almacenar, organizar y compartir información desde cualquier dispositivo, así como acceder a ella. Lo que necesita es un explorador web, como Microsoft Edge, Internet Explorer, Chrome o Firefox.”, en esta plataforma se concentran todos los manuales y comunicados que se van compartiendo con los usuarios y la segunda es una

página interna Seguridad Web (es una página que administra los contenidos de la página de negocio).

3. Comunicación interna: Cuando el manual ya fue autorizado y publicado en ambas plataformas, se comunica por medio de correo electrónico a los Analistas de Servicios para que puedan consultar la información y resolver dudas del campo.



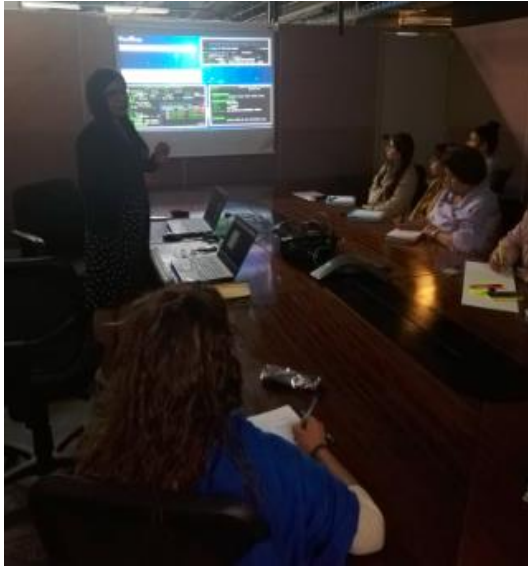
Ejemplo manual compartido en formato ppt, tomado de Manual Conduce a tu Grupo y Bonos a la excelencia

Esta información también debe ser comunicada a la fuerza de ventas y para esto

Lo anterior refiere a nuevas opciones, sin embargo como departamento también existen nuevos procesos internos, en los cuales es necesario que los analistas conozcan y realicen actividades. Estas capacitaciones son presenciales y para llevarse a cabo se desarrollan las siguientes actividades:



1. Elaboración de manual: Se elabora un manual en un formato de Word, en el que se indica pasó por paso a realizar el nuevo proceso.

2. Carta descriptiva: Se realiza la planificación para dar a conocer este nuevo proceso con los Analistas de Servicios, se realiza la carta descriptiva y este curso no debe durar más de 1 hora, ya que se imparte en horario laboral y no es posible retirar a los analistas mucho tiempo de sus actividades. En el caso de las oficinas regionales, Villahermosa, Monterrey y Guadalajara, se imparte vía GoToMeeting.
3. Planeación: Reservar una sala, revisar que cuente con el mobiliario adecuado (sillas, mesas, cañón), lista de asistencia. En caso de capacitar a oficinas regionales, se agenda sesión vi GoToMeeting.
4. Ejecución: Se imparte capacitación.
5. Evaluación: Una vez que se imparte la capacitación a todos los Analistas de servicios, vía mail se envía un link para responder una evaluación la cual fue previamente cargada en google drive. Esta puede ser de preguntas abiertas u opción múltiple. Durante la capacitación se informa de esta evaluación, indicando que la calificación mínima es de 8 aciertos (todas las evaluaciones son de 10 preguntas).
6. Autoridad para proceso: Una vez que todos los Analistas de Servicios respondieron la evaluación, se transfieren los resultados en un archivo de Excel con las respuestas de cada uno y se realiza un análisis. A todos los analistas que tengan 8 aciertos o más se da acceso a la autoridad y vía mail se comparte un manual.
7. Seguimiento: Todas las semanas se revisa en sistema que el Analista de Servicios, esté llevando a cabo cada una de las actividades de forma correcta, conforme a la capacitación que se brindó.



Fotografía tomada en capacitación de proceso

Responsable	Act. No	Actividad
Usuario	1.1	<p>Solicita la cancelación de un Nuevo Patrocinio capturado por JAFRAnet cuando sea solicitado, por alguno de los siguientes motivos (principalmente):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El Nuevo Patrocinio no desea continuar su ingreso al Programa JAFRA. ✓ Existe error en el tipo de velt capturado. ✓ Existe error en captura de algún dato (datos generales y/o pedales). <p>Antes de realizar la cancelación es importante considerar lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Para cancelar el Nuevo Patrocinio este debe tener status 15 CONZEP, para los valores en Status 10 Se debe y 12 Se debe desde mostrar solicitud JAFRAnet. b. Una vez cancelado el Nuevo Patrocinio NO ES POSIBLE RECUPERAR ni se capturado por JAFRAnet y deberá ser ingresado por oficina (si así lo desea). c. La cancelación de un Nuevo Patrocinio afecta su nivel de captura de Nuevos patrocinios por JAFRAnet en los próximos 3 meses (si existe aumento de nivel masivo estos valores si participan).
Analista de Servicios o USOS	1.2	<p>Una vez revisado los puntos anteriores, si la petición es a través de una Analista de CS se debe solicitar vía mail a "Analista Jaftranet Regional".</p> <p>Si la petición es realizada por el Usuario forma directa Usuario por teléfono o personal se debe tener el registro de los datos de la cancelación en bitácora de servicios o archivo que se utilice como seguimiento a los casos resueltos.</p> <p>El correo debe contener los siguientes datos:</p> <p>ASUNTO: Cancelación de Nuevo Patrocinio e indica velt y nombre. DESCRIPCIÓN: Indica el motivo de la cancelación y quien la solicita.</p> <p>Se debe de incluir en el mismo mail la confirmación de que se informó al Usuario que el patrocinio no se podrá recuperar ni ser capturado nuevamente por JAFRAnet y se afectara su nivel de captura en los</p>

		<p>próximos 3 meses.</p> 
Analista JAFRAnet Regional	1.3	<p>Para realizar la cancelación del Nuevo Patrocinio debe estar en STATUS 15 CONZEP, para confirmar que se encuentre en este status realiza la siguiente consulta:</p>  <p>Se muestra el siguiente menú elegir 1 Consultas Generales</p>

Ejemplo de Manual en formato Word, tomado de Manual interno de Cancelación

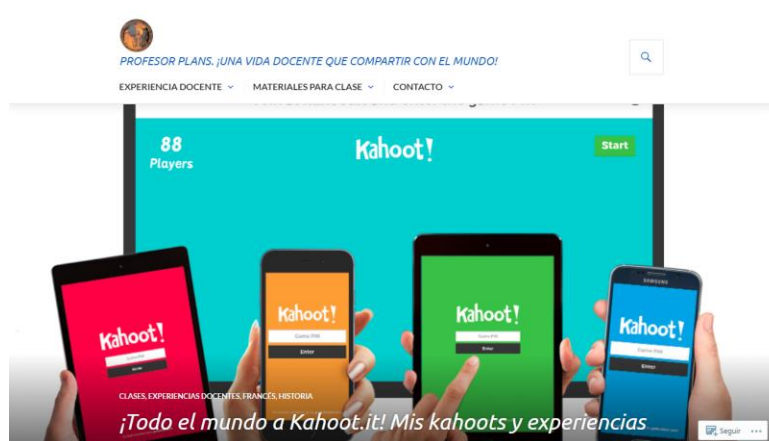
3.5 APORTACIONES

Estrategia “Congreso de liderazgo”

Según la “Carpeta Morada” documento de capacitación interna, indica que “el Congreso de liderazgo, es un evento de formación al que pueden asistir todos los líderes, para adquirir la información y actualización necesarias para consolidar un negocio propio e independiente”.

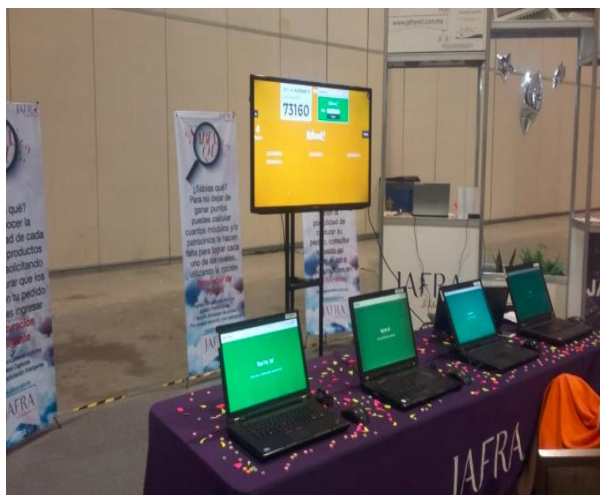
En el Congreso de Liderazgo que se llevó a cabo en 2014. Una de las actividades que se llevaron a cabo fue una exposición en la cual participaron varias áreas de la empresa, el departamento fue invitado, los organizadores nos montaron un stand, con una pantalla, computadoras y una mesa para los asistentes.

Uno de los propósitos era interactuar con los líderes por medio de alguna actividad propuse utilizar Kahoot, esta es una página de internet que también cuenta con aplicación para dispositivos móviles es de muy fácil uso, tanto para participantes como para usuarios. En ella se carga un cuestionario, cada pregunta debe ser opción múltiple, se puede modificar tiempo de respuesta por segundo o minutos. Los participantes se dan de alta con su nombre o como deseen ser identificados. Para esta actividad formule preguntas de las opciones más utilizadas de la página



Tomado de Profesor Plans <https://profesorplans.com/2017/04/11/todo-el-mundo-a-kahoot-it-mis-kahoots-y-experiencias/> (Profesor Plans ¡Una vida Docente que compartir con el mundo!, 2017)

Kahoot es una plataforma para contestar cuestionarios de una manera divertida, lo cual ayudo mucho a la interacción con los líderes en el congreso. Y no solo se utilizó en el congreso, se ha utilizado en diferentes capacitaciones.



Fotografías congreso de liderazgo

3.6 ¿QUÉ SE DEBERÍA HACER?

JAFRA se da a conocer en el mercado como una empresa multinivel de venta directa desde que llego a México, sin embargo el termino multinivel únicamente es utilizado por empresas que solo aceptan a mujeres, desde hace algunos años JAFRA acepta en su programa a hombres y esto la convierte en una empresa Marketing Multinivel.

Formar parte de manera formal del departamento de Capacitación y Comunicación de Servicios, para poder realizar en conjunto un plan de capacitación anual para crear un perfil de Analista de Servicios el cual tenga todos los conocimientos que la empresa necesita: Servicio al cliente, conocimiento de todo el programa JAFRA,

así como conocimiento de la página de negocio. Actualmente los 3 temas están divididos.

Invertir en capacitación, comprar una plataforma que permita realizar tutoriales que describan como funciona cada una de las opciones, así como simuladores.

Actualmente como lo mostré se realiza por medio de manuales de usuario los cuales se realizan hasta que ya existe la opción, lo ideal sería capacitar o enviar estos manuales antes de que exista la opción, sin embargo, al no existir un proceso establecido con el área de sistemas no se pueden enviar antes muchas veces por la premura de mostrar la información a la fuerza de ventas no se trabaja en mostrar primero esa información a los analistas de Servicios.

Cambiar el perfil de Analista de servicios alternos para dar mayor peso a las actividades de capacitación y que el personal que cubra esta posición también tenga un perfil de Pedagogo que sepa enseñar.

INFOGRAFÍA

Trabajamos en conjunto el departamento de la página de negocio con un departamento del área de servicios, el departamento se llama “Capacitación y Comunicación de servicios” el cual se encarga de capacitar y mantener informada a toda el área sobre todos los nuevos procesos que existen. Con la finalidad de compartir información, de fácil comprensión y llegar a la mayoría de los analistas que se encuentran en centros de servicios y oficinas regionales.

Realice la propuesta de enviar infografías a nivel nacional y esta técnica se usa actualmente para enviar la mayor parte de la información de nuevos procedimientos. “Una infografía es una combinación de elementos visuales que aporta un despliegue gráfico de la información. Se utiliza fundamentalmente para brindar una información

compleja mediante una presentación gráfica que puede sintetizar o esclarecer o hacer más atractiva su lectura" . (Aguilar C. , 1997)

Nueva Pantalla de Consulta de Información sobre las Promociones de Crédito y Constancia 2019.

¡Ya se encuentra habilitada la Nueva Pantalla de As-400!

En ella podrás visualizar la información de nuestros Consultores y Líderes sobre la "Promoción Celebra tu Crédito y Constancia" y "Conduce a tu grupo a celebrar su Crédito y Constancia".

Para qué me sirve esta nueva Pantalla
Para consultar el avance de nuestros Consultores y Líderes de la Promoción de Crédito.

En la PANTALLA PARA CONSULTORES podrás identificar:

- Pedidos colocados en el periodo promocional.
- Pedidos pagados antes de vencimiento en el periodo promocional.
- Número de Boletos Potenciales a ganar por cada rubro.
- Total de boletos.

En la PANTALLA PARA LÍDERES podrás identificar:

- Mediciones liberadas en el periodo promocional.
- Pedidos pagados antes de vencimiento durante el periodo promocional.
- Listado de Consultores de su grupo personal, potenciales a ganar boletos de la promoción.
- Número de boletos potenciales a ganar por cada rubro.
- Total de boletos.

Tecllea el veliz que deseas consultar

Pantalla de Conscriptor

Conduce a tu grupo a celebrar su Crédito y Constancia Consultora

Pantalla de Líder

Conduce a tu grupo a celebrar su Crédito y Constancia

Ingresar de manera habitual, hasta el MENÚ ADICIONAL

Identifica las opciones en el MENÚ DE CRÉDITO

Selecciona con **X** la opción que deseas consultar.

Nuestros Líderes podrán encontrar esta información en JAFRAnet, en la opción:
Promociones > Conduce a tu Grupo a celebrar su Crédito y Constancia

Ejemplo tomado de infografía Nueva Pantalla de consulta de información.

Las infografías contienen la información más importante del tema “Esta técnica produce nuevos parámetros de producción que permite optimizar y agilizar los procesos de comprensión basándose en una menor cantidad y una mayor precisión de la información, anclada en la imagen y el texto”. (Minervini, 2005, pág. 3)

Las infografías internas se envían cuando los temas y procesos son amplios, los cuales no es posible compartir por medio de algún comunicado, presentación o manual. Ya que los anteriores llegan a ser más específicos.

3.7 UNA PROPUESTA AL COLEGIO DE PEDAGOGÍA

Cuando comencé mi vida laboral saliendo de la carrera de Pedagogía, fue un camino muy difícil. Sin embargo, con el paso del tiempo fui adquiriendo experiencia y tuve la oportunidad de trabajar en diferentes empresas que me dieron la oportunidad de desarrollarme en otras áreas de conocimientos. Sin embargo, el área que siempre llamo mi atención fue Capacitación.

Una de mis debilidades al desarrollarme en estas áreas fue que no tenía conocimientos básicos sobre capacitación, estos los fui adquiriendo e investigando para poder proponer y mejorar.

Sería de gran importancia que en el colegio brindaran alguna materia de capacitación ya que actualmente, como lo mencione a lo largo de este informe para las empresas el tema es de gran importancia.

4.1 VALORACIÓN CRÍTICA A LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

Al realizar una valoración crítica de actividad profesional me encuentro con una mezcla de actividades que he llevado a cabo y al inicio sin darme cuenta que era una actividad completamente educativa. Desarrollarme en un giro cosmético, en el área de servicios y sobre el uso de una página de internet implica haber encontrado y seguir desarrollando mi función como pedagoga en esta área, para ganar peso y defender las actividades que es capaz de llevar a cabo un pedagogo.

FUNCIÓN DEL PEDAGOGO

Es importante conocer las actividades que realiza un pedagogo, conocer y situar las actividades de un pedagogo en la actualidad no es nada sencillo sobre todo dentro de

una empresa en donde la principal actividad no es como tal la educación, aunque sabemos que la educación está prácticamente en todas partes.

Me parece fundamental e importante mencionar la segmentación que realiza Tejeda, Jose. Ya que las sitúa en el ámbito empresarial mencionando a diferentes autores:

Por su parte, Schulz (1988) nos especifica un poco más sobre el particular, partiendo del modelo dual alemán, cuando nos refiere que las tareas explícitas del personal de formación pueden ser indicativas de su función:

- **Reclutamiento-Capacitación:** Supone una toma de decisiones en la relación con el desarrollo personal y las necesidades de la empresa. Se concreta en determinar los criterios de la selección y el número de apéndices o trabajadores que deben ser considerados como posibles participantes en procesos de formación.
- **Selección:** Tras la determinación anterior, esta función permite escoger de forma individualizada o más generalizada a los participantes en la formación. Requiere examinar las aptitudes personales y profesionales, las características sociales o sociológicas, las actitudes, la motivación de los candidatos para una plaza en la formación. Implica además, el establecimiento del proceso de selección (cuestionarios, entrevistas, test, pequeños ensayos de trabajo, etc.)
- **Planificación y organización de la formación:** Se distinguen dos niveles de macro planificación, que implican la planificación de los recursos financieros, agrupación de participantes, selección de formadores, coordinación de acciones y micro planificación, que supone la elaboración de un plan de formación, la elección de los puestos de trabajo para la formación, los objetivos, los contenidos, los materiales y la elaboración de planes de cambio-ajuste durante la formación.
- **Negociación y contactos:** Debe ser consciente de que su tarea no se realiza de forma aislada sino que debe iniciar, mantener y consolidar unas relaciones externas: corporaciones, sindicatos, consejerías de trabajo o de formación, centros de orientación, de formación, universidades, etc. asociaciones empresariales y Cámara de Comercio, como mínimo.
- **Asistencia-Orientación-Consejo.** Esta función indudablemente tendrá mayor importancia cuanto menor sea la edad del participante en procesos de formación y mejora. Dos serían los ámbitos: el personal y el profesional. Supondría actividades en relación a la introducción en la

empresa, posibilidades de trabajo, ayuda en caso de incertidumbre, solución de problemas personales, reinserción, auto búsqueda de empleo y aprender a emprender.

- Instrucción /transmisión: Lo cual significa aportar información teórica y actividad práctica que ayuden a conseguir los objetivos propios de una formación profesional relacionada con una rama o con determinados puestos de trabajo.

- Evaluación: Referida tanto a determinar el grado de consecución de los objetivos propuestos como el desarrollo del plan de formación, las responsabilidades de los formadores, la adecuación de las actividades, los recursos, la infraestructura, etc. También cabe considerar en este sentido las aportaciones de la conferencia flamenca sobre el tema.

“El formador, un consultor en una organización de trabajo en evolución” (1992), donde se especifica que las tareas del formador deberían ser las siguientes:

- Integrar la política de formación en la gestión del personal y de la organización.

- Detectar las necesidades para el estudio de las demandas de formación, en concertación con los departamentos concernientes y analizar si otras soluciones no formativas son susceptibles de ser aprobadas como eficaces.

- Ayudar a la concepción de métodos de aprendizaje abiertos que apoyen al aprendizaje funcional y a la formación al aprendizaje.

- Crear un ambiente de aprendizaje favorable optimizando el medio de trabajo (sistemas de documentación, descripción del trabajo, asistencia al trabajo, simulaciones, formación durante el trabajo) y organizando las formaciones sobre la medida de “justo a tiempo”.

- Asistir a los trabajadores con el fin de permitirles mejorar su propia organización de trabajo.

- Evaluar los efectos de la formación y del acompañamiento del aprendizaje durante el trabajo en términos de eficacia a largo plazo y de la influencia sobre la organización. Estos tres acotamientos iniciales sobre la función del formador-pedagogo son claros exponentes de la dificultad que venimos exponiendo cuando se trata de analizar el perfil profesional. Pero además, hay que tener presente que bajo la denominación “formación” se integran un conjunto de personas que ejercen su actividad profesional asalariada en este ámbito y no siempre realizan la formación propiamente dicha, sino que se mueven en tareas periféricas -necesarias- para la realización de

la formación, ocupando un lugar cada vez más importante, con un perfil profesional propio (“management” de la formación, por ejemplo). Con ello queremos indicar que existe una “extensión” del rol de formador. (Fernández, 2001. P 13)

Los puntos que destaca Fernández, son bastantes rescatables hablando de las funciones del pedagogo dentro de una empresa ya que habla desde la detección de necesidades hasta la evaluación de los aprendizajes adquiridos y no mencionamos por lo tanto todo el campo del pedagogo pero si encaminado a un área en específico que es el tema principal de este informe, hablamos de capacitación que es en donde ubico mi actividad profesional, sin embargo en el puesto que tengo a pesar de que la actividad de capacitación si está incluida en mi descripción de puesto y es una función principal, esto no quiere decir que sea la más importante o relevante aunque si lo sea ya que desde mi perspectiva si debería de serlo ya que es fundamental que toda la fuerza de ventas conozca y sepa cómo manejar su principal herramienta para desarrollar y administrar su negocio así como todo el personal que atiende a esta fuerza de ventas también debería estar capacitado para conocer el funcionamiento de la misma.

El no ser considerada como una actividad de gran valor para el negocio hace que no se invierta en ella y que las capacitaciones que se imparten así como el material interno sobre nuevos procedimientos se realice con las herramientas básicas y las iniciativas que he tomado para desarrollar las actividades y sean más atractivas.

Mi tarea durante los últimos años en la empresa ha sido destacar la importancia de que la fuerza de ventas y el personal que la atiende conozca la funcionalidad de la página lo cual ayuda a desarrollar sus actividades de una forma más sencilla, el hecho de que la fuerza de ventas conozca su funcionamiento hace que la asesoría que le da un analista de servicios sea más sencilla ya que la información sería más digerible.

CONCLUSIONES

Es importante realizar una reflexión acerca de mi participación como pedagoga en un área de servicios, en una empresa Multinivel. Destacar la presencia de los pedagogos en áreas que no su función principal no son completamente las de un Pedagogo.

Cuando me incorporé a esta compañía fue porque yo contaba con un perfil en el cual había participado en asesorías de plataformas educativas y principalmente atención a clientes, que era lo que necesitaba la posición a la que me estaba postulando, ya tenía aproximadamente un año lejos de temas educativos. Al ser aceptada en este puesto Analista de Servicios Alternos, me doy cuenta que es imprescindible brindar capacitación a otras áreas ya que la página de internet de negocio es utilizada por toda la fuerza de ventas, por tal motivo es importante que tanto la fuerza de ventas como el personal que los atiende tenga pleno conocimiento de cómo funciona.

Durante los años que curse la carrera de Pedagogía, las materias cursadas me ayudaron a poder apoyar al departamento desarrollando e impartiendo capacitación de una forma más estructurada. Adquirí conocimientos que puede llevar a la práctica, por ejemplo la materia de Didáctica la cual me ayuda a elegir técnicas de enseñanza aplicables en capacitación, Evaluación Educativa para aplicar una evaluación que realmente evalúe que los conocimientos están siendo adquiridos por los participantes.

A pesar de no ser un departamento que está principalmente dirigido a capacitación, está presente y si debería ser considerada como función principal. La capacitación a distancia si da resultados siempre que ésta se imparta con los métodos adecuados. La capacitación debe seguir lineamientos para que el resultado que tenga beneficios tanto para el colaborador como para la empresa.

FUENTES CONSULTADAS

- Aguilar, A. S. (2004). Capacitación y Desarrollo de Personal . En A. S. Aguilar, *Capacitación y Desarrollo de Personal* (pág. 197). México: Noriega editores.
- Aguilar, C. (1997). *Manual de Estilo*. Argentina: Arte Gráfico Editorial Argentino S.A Clarín .
- Ancin, I. (Abril de 2018). *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/generacinesxy-desarrollo-laboral.html/hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1804generacinesxy-desarrollo-laboral>
- Anguiano, L. J. (2019). Propuesta de Capacitación al personal de ventas de una empresa de servicios crediticios para la mejora de vivienda en la Ciudad de México. (*Tesis de Licenciatura*). Tecnológico Universitario de México, Ciudad de México.
- ClasificaciónDe.org*. (2019). Obtenido de ClasificaciónDe. All Rights Reserved: <https://www.clasificacionde.org/tipos-de-capacitacion/>
- Godinez, A. M. (21 de agosto de 2015). *Administración de PERSONAL; EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN SISTEMA de RRHH EXPERTO en RRHH*. Obtenido de Archivo de video : Recuperado <https://www.youtube.com/watch?v=2WqAvSbVgps>
- González, M. M. (2014). Las empresas multinivel como modelo distópico: Estudio de Representaciones Sociales . *Revista de Ciencias Sociales* .
- JAFRA . (2019). *JAFRA*. Obtenido de JAFRA: <https://www.jafra.com.mx/>
- Jara, L. H. (1998). Gestión de la Capacitación en las organizaciones. Conceptos básicos. En P. Guglielmetti, *Gestión de la Capacitación en las organizaciones. Conceptos básicos* (pág. 71). Lima: Ministerio de la Salud.
- Ludojosky, R. L. (1986). *Andragogía: Educación de los adultos* . Buenos Aires: Guadalupe.
- Mascó, A. (2012). Entre generaciones: no te quedes fuera del futuro. En A. Mascó, *Entre generaciones: no te quedes fuera del futuro* (pág. 175). Buenos Aires: Grupo Editorial .
- Minervini, M. A. (2005). La iconografía como recurso didactico. *Revista Latina de Comunicación social*, 11.
- Profesor Plans ¡Una vida Docente que compartir con el mundo!* (11 de abril de 2017). Obtenido de Profesor Plans ¡Una vida Docente que compartir con el mundo!: <https://profesorplans.com/2017/04/11/todo-el-mundo-a-kahoot-it-mis-kahoots-y-experiencias/>
- Romero Rodriguez, L. M. (2017). *Ludificación y educación para la ciudadanía. Revisión de las experiencias significativas*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342149105007.pdf>
- Fernández, J. T. (2001). *El perfil profesional del pedagogo en la formación. Salidas profesionales de los estudiantes de Pedagogía. Un reto para el Prácticum*, 45-81.