



ACADEMIA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

TESINA

EXPERIENCIA PROFESIONAL

“PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN PARA EL CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL”

**Para obtener el título de
Licenciada en Administración Educativa**

Presenta: Albina Vega Elguera

Director: Pedro Gómez Sánchez

Junio, 2006.

ÍNDICE

Introducción

CAPÍTULO I EXPERIENCIA PROFESIONAL

- 1. 1 *Estructura del Instituto Federal Electoral***
- 1. 2 *Centro de Formación y Desarrollo***
- 1. 3 *Dirección de Programas de Formación y Desarrollo Humano***
- 1. 4 *Programa anual de capacitación del personal de la rama administrativa***
- 1. 5 *Administración del proceso de la capacitación***
- 1. 6 *Base de Datos para el seguimiento de la capacitación***
- 1. 7 *Problematización***

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

- 2. 1 *Teoría de las Relaciones Humanas***
- 2. 2 *Teoría del Comportamiento en la Administración: la Motivación Humana, la Jerarquía de las Necesidades, según Abraham H. Maslow, Herzberg y su Teoría de los Dos Factores***
- 2. 3 *La capacitación de personal***
- 2. 4 *Técnicas de capacitación***
- 2. 5 *Andragogía: el proceso de aprendizaje en los adultos***

CAPÍTULO III PROPUESTA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN

- 3. 1 *Conocer las necesidades de capacitación que requiere el puesto***
- 3. 2 *Conocer las necesidades de los trabajadores con relación al tema de “desarrollo humano”***
- 3. 3 *Sensibilización de los jefes para que dejen que el personal asista a capacitarse***
- 3. 4 *Sensibilización de los trabajadores para que asistan a los cursos de capacitación***
- 3. 5 *Planeación del programa de capacitación***
- 3. 6 *Realización del curso de capacitación***

3. 7 Evaluación del curso

3. 8 Evaluación del instructor

3. 9 Evaluación del participante

3. 10 Evaluación de las instalaciones

3. 11 Seguimiento de los participantes en su ambiente laboral

3. 12 Proceso de planeación de la capacitación

Conclusiones

Bibliografía

Introducción

El presente trabajo consta de tres capítulos; en el primero, explico la forma en que he adquirido mi experiencia laboral dentro del Centro de Formación y Desarrollo del Instituto Federal Electoral; así como la estructura orgánica del Instituto Federal Electoral y los programas que se desarrollan en el proceso de capacitación para el personal de la Rama Administrativa; el cual se realiza en colaboración con diferentes áreas del Instituto como son: el Departamento de Personal que depende de la Dirección de Personal dentro de la Dirección Ejecutiva de Administración; la Subdirección de Programas que depende directamente de la Unidad Técnica de Computación.

Para sustentar la investigación es necesario abordar en el segundo capítulo las teorías que han estudiado el comportamiento y desarrollo de los recursos humanos; así como, la importancia que ha adquirido el sistema de capacitación de personal en cualquier organización, se exponen autores como Mayo, Maslow, Herzberg y otros estudiosos del factor humano; también se explica la forma en que los adultos adquieren nuevos conocimientos (andragogía).

En el tercer capítulo se plantea una propuesta integral que facilitará la realización del programa de capacitación del personal de la rama administrativa del IFE, donde se exponen y analizan varios formatos y formularios que al ser utilizados en el desarrollo de la capacitación permitirán medir los resultados y realizar un seguimiento para contar con un programa conocido como la mejora continua en el trabajo.

CAPÍTULO I EXPERIENCIA PROFESIONAL

Mi experiencia profesional ha sido en el área de capacitación del IFE en los años 2001 al 2004; dicho Instituto divide en dos grandes áreas a su personal; 1) personal de la rama administrativa y 2) personal del servicio profesional electoral el cual se norma por el *Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE)* y el *Estatuto del Servicio Profesional Electoral y del Personal del Instituto Federal Electoral*; dichos ordenamientos regulan y guían la manera en que el Instituto en su carácter autónomo administra a todo su personal.

1.1 Estructura del Instituto Federal Electoral

Así pues, el IFE se conformaba mediante la siguiente estructura orgánica:

- Consejo General
- Secretaría Ejecutiva
- Dirección Ejecutiva del Registro Federal Electoral (DERFE)
- Dirección Ejecutiva de Organización Electoral (DEOE)
- Dirección Ejecutiva de Partidos Políticos y Prerrogativas (DEPPP)
- Dirección Ejecutiva de Administración (DEA)
- Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral (DESPE)
- Dirección Ejecutiva de Capacitación Electoral y Educación Cívica (DECEyEC)
- Unidad Técnica de Computación (UNICOM)
- Centro de Formación y Desarrollo (CFyD)

1.2 Centro de Formación y Desarrollo

El Centro de Formación y Desarrollo (CFyD) es una Unidad Técnica del IFE y dentro de sus funciones está el colaborar con las Direcciones Ejecutivas en las

actividades relacionadas a la formación y desarrollo del personal del IFE. El CFyD esta constituido orgánicamente en:

- Coordinación General
- Coordinación de Vinculación
- Coordinación Administrativa
- Dirección de Programas de Formación y Desarrollo Humano
- Dirección de Programas de Desarrollo Institucional
- Departamento Jurídico
- Departamento de Informática

La Coordinación General es la que representa al CFyD frente a todo el IFE y es la que dirige a todas las partes que lo conforman.

La Coordinación de Vinculación es la encargada de las relaciones públicas que mantiene el CFyD con las diferentes áreas del instituto y otras dependencias y otras organizaciones.

La Coordinación Administrativa es la que administra la asignación del presupuesto y todos los bienes que forman parte del CFyD; así como todo lo referente al factor humano.

La Dirección de Programas de Desarrollo Institucional se encargaba de realizar investigaciones sobre estudios electorales en conjunto con otras Direcciones Ejecutivas.

El Departamento Jurídico servía de apoyo para todas las áreas del CFyD en materia legal.

El Departamento de Informática tenía la tarea de apoyar a las direcciones de área en asuntos relacionados con hardware y software que se presentaran.

1. 3 Dirección de Programas de Formación y Desarrollo Humano

La Dirección de Programa de Formación y Desarrollo Humano (donde trabajé durante 2001 al 2004); se ocupaba de las actividades de capacitación en coordinación con la Dirección Ejecutiva de Administración quien es la responsable del personal de la rama administrativa; asimismo, trabaja en coordinación con la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral. Durante el 2001 se realizó un programa llamado “Cursos y Prácticas”.

Para el personal del servicio profesional electoral, este programa constó en una serie de pláticas académicas con material didáctico para que los miembros del servicio profesional electoral cursaran una de las fases que conformaban el programa del Servicio Profesional Electoral; siendo sesiones de 16:00 a 21:00 horas los días martes y jueves, y el viernes se realizaba una evaluación para conocer el aprovechamiento de quien asistía a las pláticas.

Las actividades que realizaba en el CFyD del IFE durante 2001 al 2004, fueron primero de asistente de la Dirección de Programas de Formación y Desarrollo Humano en ese momento, me encargaba de la recepción de las solicitudes realizadas por la Dirección Ejecutiva del Servicio Profesional Electoral (DESPE), para la realización del programa denominado “Cursos y Prácticas”, para asignarles aula y estar en contacto con dicha Dirección para todo lo relacionado con la logística del curso.

También se atendían solicitudes de la Dirección Ejecutiva de Capacitación y Educación Cívica (DECEyEC), en cursos relacionados a sus actividades aquí únicamente se prestan las instalaciones para el desarrollo de sus cursos o pláticas acerca de la educación cívica y demás actividades calendarizadas; también se recibían solicitudes para el préstamo de aulas por parte de la Dirección Ejecutiva del Registro Federal Electoral (DERFE).

La Dirección de Programas de Formación y Desarrollo Humano se conforma por dos Subdirecciones la Subdirección de Formación donde se realizan las actividades que apoyan al Servicio Profesional Electoral y la Subdirección de

Desarrollo Humano apoyando a todas las actividades que se realizan para la capacitación y actualización del personal de la rama administrativa; a partir del 2002 pase a formar parte esta subdirección como apoyo para la realización de los cursos que el CFyD ofrecía a las diferentes Direcciones Ejecutivas en especial un curso denominado “Formación de Instructores”; ya que muchas de las actividades que se realizan en el IFE son para la capacitación constante de personas que colaboran dentro y fuera del Instituto, en particular con dos Direcciones Ejecutivas la DECEyEC y la DERFE. Si bien es cierto que nunca deja el hombre de aprender llega un momento en que deben apoyarse ciertas características del aprendizaje en los adultos; por lo que este curso desarrollaba el siguiente temario:

Unidad 1 Definiciones básicas

- Aprendizaje en adultos
- Qué es la capacitación
- El aprendizaje desde la perspectiva de la capacitación
- Tipos de aprendizaje
- El compromiso con la capacitación

Unidad 2 Elementos básicos para la Instrucción

- Instructor
- Habilidades, características y actitudes del instructor
- Principios éticos
- Participantes
- Tipos de participantes
- Tipos de eventos
 - curso
 - taller
 - conferencia

Unidad 3 El proceso de Comunicación

- Comunicación
- Características

- Comunicación interpersonal
- Métodos de la comunicación interpersonal
- Comunicación no verbal

Unidad 4 El material instruccional

- Desarrollo de objetivos
- Elaboración del manual para los participantes
- Material didáctico
- Elaboración del manual para el instructor
- Técnicas de instrucción
- Evaluación

Unidad 5 Manejo de Grupos

- Definición de grupo
- Análisis del grupo
- Interacción con el grupo
- Control del grupo
- Estrategias de control
- Consideraciones sobre el control grupal
- Habilidades necesarias para el adecuado manejo de grupo
- Dinámicas grupales

Conclusiones

Este curso es uno de los elementos medulares para realizar una buena capacitación para el personal del IFE, ya que una gran parte de sus trabajadores tienen que capacitar a personas internas y externas dadas las funciones y actividades, sólo por mencionar algunas la DERFE capacita a todos los que laboran directamente con los módulos de credencialización y los encargados de las juntas locales y distritales de todo el país; otra es la DECEyEC que como su nombre lo dice se dedica a la capacitación electoral y a la educación cívica y para todos los ciudadanos de nuestro país.

Para el personal de la rama administrativa que labora en todas las áreas y direcciones del IFE se realizan cursos de capacitación y actualización por medio de un programa anual de capacitación.

Para poder realizar dicho programa la Dirección Ejecutiva de Administración a través de la Subdirección de Personal en colaboración con el CFyD se encargan de realizar todo el proceso de capacitación del personal de la rama administrativa, si bien es cierto que contaba ya con un calendario fijo, las peticiones de aulas se recibían mes por mes para poder distribuir los espacios del CFyD.

El personal de la rama administrativa se conforma por:

- Subdirectores de Área
- Jefes de Departamento
- Profesional Ejecutivo de Servicios Especializados
- Coordinado de Unidad de Servicios Especializados
- Secretaria en procesos electorales
- Choferes / Mensajeros

1.4 Programa anual de capacitación del personal de la rama administrativa

Dada la diversidad de puestos el proceso de capacitación consiste en varios puntos:

- Envío de un cuestionario de necesidades de cursos y/o talleres a todas las áreas del IFE para así conocer los temas de interés. Este cuestionario enmarca dos grandes vertientes los cursos administrativos (redacción, ortografía, administración de documentos, archivo institucional, calidad, desarrollo organizacional, aprendizaje acelerado, memoria y lectura rápida, etc.); y los de computación (word, excel, power point, access, etc), ejemplo:

ÁREA	CURSOS	PARTICIPANTES
DECEyEC	Redacción	40
	Administración de documentos	35
	Archivo Institucional	20
	Word	40
	Excel	25

- Una vez que se tienen detectadas las áreas de capacitación se realiza la calendarización de los cursos por tema, ejemplo:

ÁREAS	FECHA	CURSO	HORARIO	PARTICIPANTES
DECEyEC DEA DERFE	Del 15 al 30 de marzo	Administración de documentos	De 09:00 a 11:00 horas	40

- Ya que se tiene integrado el calendario se realiza una reunión para establecer que cursos se pueden realizar con personal del CFyD y que cursos tendrían que licitarse para ser impartidos por empresas externas.
- Una vez que se tienen los resultados del cuestionario de necesidades de cursos y/o talleres se pide al área que solicitó un curso en especial mande los nombres de los participantes e informe las fechas y horarios de realización.
- Todas las áreas del IFE cuentan con una coordinación administrativa esta trabaja en conjunto con la Subdirección de Personal y el Centro de Formación y Desarrollo para realizar los cursos y así avisar a los participantes interesados en los cursos confirmen su asistencia.

El Centro de Formación y Desarrollo cuenta con 5 aulas nombradas Templanza, Pluralismo I y II, Democracia I y II, así como 2 aulas de cómputo. Dichas aulas se asignaban según la capacidad y duración del curso.

Otra actividad que realiza la Subdirección de Desarrollo Humano es todo lo relacionado con la logística (aulas, materiales, equipo, etc.) de los cursos; así como un seguimiento y control de los participantes para una mejor actualización profesional y así mejorar las actividades que realiza en su área de trabajo.

Para que el CFyD proporcionara toda la logística para los cursos y la ocupación de aulas, se trabajaba a la par con la Coordinación Administrativa por medio de estos formatos:

- Informe de aulas a utilizar y material necesario, ejemplo:

ÁREA QUE SOLICITA	TIPO DE EVENTO	No. PARTICIPANTES	FECHA DE REALIZACIÓN		HORARIO	REQUERIMIENTOS	TIPO DE MONTAJE PARA EL SALÓN
			INICIO	TÉRMINO			
D.EA. Y UNICOM	CURSO DE COMPUTACIÓN "WORD"	10	05-MZO.	16-MZO.	9:00 A 11:00	10 COMPUTADORAS, PENTIUM CON 32 MB DE MEMORIA RAM, SISTEMA OPERATIVO WINDOWS 95 ó 98, PROGRAMA OFFICE PROFESIONAL 97 EN ESPAÑOL, CONECTADAS A LA RED (SERVICIO DE INTERNET Y REDIFE)	ESCOLAR

- Informe semanal de los cursos, ejemplo:

DISTRIBUCIÓN DE ÁREAS PARA LOS CURSOS

HORARIO MATUTINO	MARZO				
	19	20	21	22	23
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
9:00 A 11:00	SALÓN TEMPLANZA "DESARROLLO ORGANIZACIONAL" 25p. INICIO				
9:00 A 11:00					

HORARIO VESPERTINO

16:00 A 18:00	SALÓN DE COMPUTACIÓN "EXCEL" 10p. INICIO	SALÓN DE COMPUTACIÓN "EXCEL" 10p.			
16:00 A 18:00	SALÓN PLURALISMO I "FORMACIÓN DE INSTRUCTORES" 25p. INICIO	SALÓN PLURALISMO I "FORMACIÓN DE INSTRUCTORES" 25p. INICIO	SALÓN PLURALISMO I "FORMACIÓN DE INSTRUCTORES" 25p. INICIO	SALÓN PLURALISMO I "FORMACIÓN DE INSTRUCTORES" 25p. INICIO	SALÓN PLURALISMO I "FORMACIÓN DE INSTRUCTORES" 25p. INICIO

El insumo para conocer todos los requerimientos del instructor era el siguiente formato, el cual se enviaba por medio de la Subdirección de Personal o era el propio instructor quien lo mandaba:

NOMBRE DEL CURSO: _____

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____

RFC: _____

INSTRUCTOR: EXTERNO INTERNO

EMPRESA: _____

DURACIÓN: HRS. PERIODO: HORARIO:

No. DE SESIONES: _____

No. DE PARTICIPANTES
AL INICIO DEL CURSO:

ENTREGA MATERIAL DIDÁCTICO A LOS PARTICIPANTES: SI NO

TIPO DE MATERIAL DIDÁCTICO ENTREGADO A LOS PARTICIPANTES:

EQUIPO Y MATERIAL DIDÁCTICO A OCUPAR DURANTE LAS SESIONES										
EQUIPO Y MATERIAL DIDÁCTICO	SESIONES / DÍAS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ROTAFOLIO										
CANÓN										
LAPTOP										
PROYECTOR DE ACETATOS										
TELEVISIÓN										
VIDEO										
GRABADORA										
OTRO										

Lo primero que se revisaba era la limpieza del aula, así como el tipo de montaje solicitado (escuela o módulos de 5 personas, en herradura, como auditorio), el pizarrón limpio, marcadores, borrador, si se había solicitado equipo (proyector de acetatos, cañón, lap top, televisión, computadoras, pintarrón); el servicio de cafetería (café, galletas, vasos, azúcar, té, servilletas, cucharas).

Cuando llegaban los participantes a los cursos, el CFyD realizaba un proceso propio para contar con un registro más completo a cerca del personal de la rama administrativa que asistía a los cursos.

1. 5 Administración del proceso de la capacitación

Este proceso consiste en 5 pasos:

1. Entrega de Hoja de Registro por cada participante.
2. Recopilación de lista de asistencia con los instructores.
3. Entrega de una Hoja de Evaluación dividida en autoevaluación, evaluación del curso, evaluación del instructor y evaluación de las instalaciones.
4. Cotejo del nombre del participante según su hoja de registro, sello y firma del instructor y otras autoridades del IFE.
5. Envío de las constancias a la Subdirección de Personal para su entrega al interesado.

1. Una vez que el instructor entrega a los participantes las hojas de registro, estos no siempre llenan todos los datos solicitados, por lo anterior se hacen las observaciones de manera personal, para así contar con la información completa para su registro en la base de datos, la cuál mencionaré más adelante.

Para conocer el personal que asistía a los cursos se entregaba al instructor una hoja de registro para los participantes, la cual servía como insumo para formar una base de datos (se explica ampliamente más adelante), donde se conociera los temas de actualización del personal del Instituto; por medio del siguiente formato:

CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
HOJA DE REGISTRO

NOMBRE DEL CURSO: _____
FECHA: _____ HORARIO: _____

DATOS PERSONALES

Nombre: _____
Apellido Paterno Apellido Materno Nombre(s)
Edad: _____ Sexo: _____
RFC: _____

DATOS LABORALES:

Oficinas centrales Órganos Desconcentrados

Estado/Distrito: _____

Es usted miembro del Servicio Profesional Electoral: SI NO

Año de Ingreso al IFE: _____ Antigüedad en el puesto: _____

Teléfono(s)/Fax: _____ Exts. _____ Correo electrónico: _____

Área de Adscripción: _____

Domicilio Institucional: _____

Puesto que desempeña actualmente: _____

Funciones que realiza: _____

ESTUDIOS

Profesión: _____ Titulado: Si No

Porcentaje de créditos aprobados: 50% 75% 100%

Postgrado: _____

Otros Estudios: _____

Motivo de interés en asistir al curso.

Sugerencia de otros cursos

2. Se pide también al instructor proporcione una copia de la lista de asistencia, para así saber a quien se le entregará constancia de participación en el curso. Ya que todos los participantes tenían derecho a dos inasistencias justificadas por medio de una tarjeta dirigida a la Subdirección de personal y firmada por el jefe inmediato del participante.
3. El último día del curso se entregan al instructor dos tipos de formatos de evaluación, el que llenan los participantes y una autoevaluación, en estos formatos:

CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

EVALUACIÓN DEL CURSO

NOMBRE DEL CURSO: _____

PERIODO: _____ HORARIO: _____

No. DE HORAS: _____

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: _____

I. AUTOEVALUACIÓN

1. Mi puntualidad fue la adecuada:

Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()

2. Mantuve disposición y atención en el desarrollo del curso:

Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()

3. Dedique tiempo necesario fuera del aula para fortalecer mi aprendizaje:

Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()

4. Mi actitud fue la adecuada para la optima adquisición de conocimientos:

Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()

II. EVALUACIÓN DEL CURSO

5. El curso aportó conocimientos que favorezcan mi desempeño laboral:

Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()

6. Los objetivos planteados se adecuaron a los contenidos:

Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()

7. Las prácticas, los ejercicios y los ejemplos desarrollados en el curso fortalecieron mi aprendizaje:

Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()

8. El desarrollo del curso refleja una adecuada planeación (establecimiento de objetivos, desarrollo de contenidos coherentes con los objetivos y proceso de evaluación):

Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()

III. EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR

9. El instructor comenzó puntualmente la clase:

Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()

10. El instructor domina el tema:

Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()

11. El instructor utilizó técnicas didácticas para favorecer la adquisición de nuevos conocimientos:

Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()

12. Los materiales y técnicas didácticas utilizadas fueron los adecuados:

Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()

13. El instructor motivo al grupo a la participación:

Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()

IV. EVALUACIÓN DE LAS INSTALACIONES Y SERVICIOS

14. Las instalaciones en donde se llevó a cabo el curso fueron las idóneas:

Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()

15. El equipo y los recursos didácticos utilizados favorecieron la exposición del curso:

Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()

16. Los materiales didácticos fueron de la calidad esperada:

Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()

17. Los servicios de cafetería y apoyo logístico fueron los adecuados:

Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()

18. Sugerencias:

AUTOEVALUACIÓN DEL CURSO

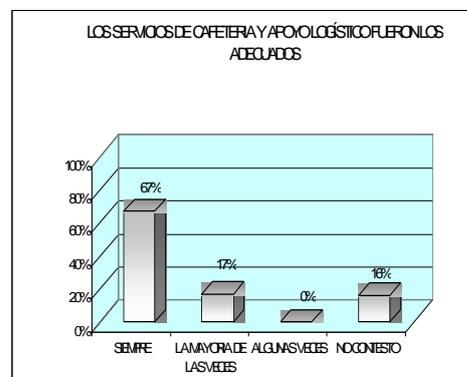
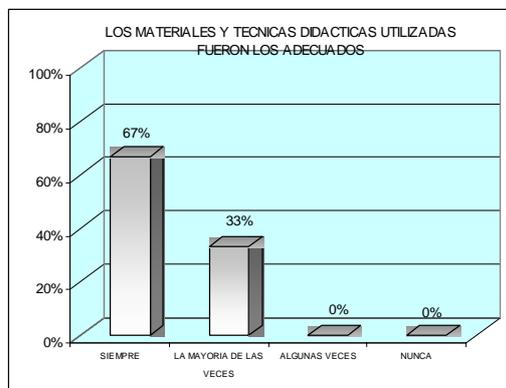
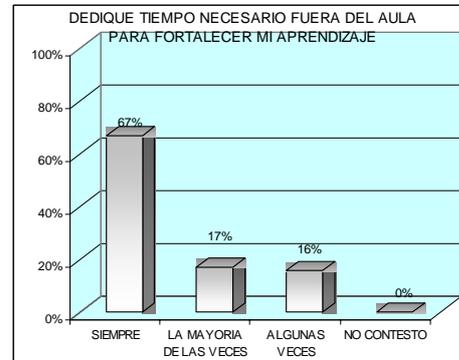
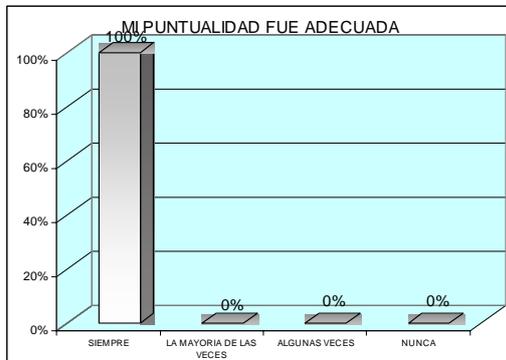
NOMBRE DEL INSTRUCTOR _____
NOMBRE DEL CURSO _____
PERÍODO _____

INSTRUCCIONES: Marque con una "X" la opción que considere conveniente de acuerdo a su desempeño como instructor.

ASPECTOS	SI	NO	PARCIALMENTE
1. Entregó a los participantes el programa y los objetivos al inicio del curso.			
2. Las sesiones del curso fueron estructuradas de acuerdo a las necesidades y objetivos del curso.			
3. Elaboró guía de Instrucción por sesión.			
4. Utilizó técnicas didácticas y pedagógicas de acuerdo al contenido del curso.			
5. Elaboró y utilizó material didáctico y de apoyo.			
6. Las horas asignadas al curso fueron suficientes para abordar todos los contenidos.			
7. Las instalaciones, el mobiliario y equipo utilizado fueron adecuados para el desarrollo del curso.			
8. Los temas expuestos, de acuerdo a su actualidad, son aplicables al trabajo cotidiano del perfil de los participantes.			
9. Se logró establecer un clima de confianza y participación en el grupo.			
10. Se cumplieron los objetivos del curso.			

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS:

Los formatos anteriores se utilizaban como insumos para elaborar estadísticas que permitieran conocer de manera general el desarrollo del curso mediante las siguientes gráficas:



- Después de que terminaba el curso la Subdirección de Personal enviaba las constancias para revisar el nombre completo del participante, una vez que éste era correcto se le asignaba un folio diferente cada una, el cual representaba un candado de seguridad y así garantizar la asistencia al curso; por lo que después se pasaba a firma de la Coordinadora General del CFyD, de la Directora de Formación y Desarrollo Humano.
- Una vez que las constancias estaban firmadas, se realizaba el registro de los folios utilizados, esto con la finalidad de evitar duplicidad de folios en todos los cursos y participantes; acto después se regresaban a la Subdirección de Personal para que ésta las entregara a todas las coordinaciones administrativas de las áreas del IFE para que ella la hiciera llegar al participante.

Para los cursos de cómputo se trabajaba con la Subdirección de Capacitación y un departamento de la UNICOM quien proporcionaba a los instructores y el material didáctico que se utilizaría en los cursos de word, excel, power point, etc. Con ellos se realizaba el calendario de cursos y los horarios en que habrían de impartirse; para estos cursos el CFyD realizaba los mismos cinco pasos anteriores.

Como una actividad complementaria el CFyD en colaboración con la UNICOM implementó una base de datos para poder realizar un seguimiento y actualización en el personal del instituto según los cursos ya tomados.

1. 6 Base de Datos para el seguimiento de la capacitación

La base de datos fue un programa especial que se desarrollo con la colaboración de la UNICOM, y para utilizarlo era necesario entrar a la página de intranet del IFE con una clave específica, la finalidad de dicha base era realizar un seguimiento del personal de la rama administrativa que asistía a los cursos, conformada así por 5 módulos:

- A. Participantes
- B. Instructores
- C. Cursos
- D. Evaluaciones
- E. Reportes

A. El módulo de participantes contenía toda la información que se recababa con el formato de “registro del participante”, por esta razón era muy importante que todos los datos fueran llenados y la forma de evitar una duplicidad de registro era el Registro Federal de Causantes (RFC); sin embargo existieron casos en que los participantes por omitir los tres últimos dígitos de su RFC conocido como la homonimia se duplicaron, y para dar de baja el registro duplicado tenía que informarse a UNICOM quien era el único que podía dar de baja algún registro.

- B. En el módulo de instructores primero se registraba la información contenida en el formato de los requerimientos para los cursos; esto para conocer que instructores formaban parte del IFE y también conocer de que empresas se habían contratado en caso de ser instructores externos, lo cual permitía identificar los cursos que impartían y si eran administrativos o de computación.

- C. El módulo de cursos contaba con la información de las fechas de realización, el objetivo general, los materiales y equipo a utilizar; y para obtener esta información el insumo era también el formato de requerimientos del instructor.

- D. En el módulo de las evaluaciones sólo se registraban cuatro puntos de toda la evaluación que llenaba el participante; ya que en este sistema de seguimiento de la capacitación no se realizaban las gráficas de los cursos.

- E. El módulo de los reportes se generaba información específica sobre los cuatro módulos anteriores, por ejemplo en el módulo de participantes se podía buscar por nombre para conocer a que cursos había asistido, y en que período; en el módulo de instructores se generaba una lista de instructores internos o externos y también se conocía cuantos cursos había impartido un instructor en particular; en el módulo de los cursos se podía saber cuantas veces se había impartido un curso en específico, es decir administración de documentos en el año se realizaron 6 cursos.

1.7 Problematización

Las actividades que el CFyD realizaba para el programa de capacitación del personal de la rama administrativa contaban con la aprobación de la Subdirección de Personal de la Dirección Ejecutiva de Administración, la cual es la responsable directa de dicho programa.

La Dirección de Programas de Formación y Desarrollo Humano realizaba las actividades de administración de la capacitación en una forma muy emergente;

es decir, cuando se recibían las solicitudes de préstamo de aulas para realizar los cursos del programa anual de capacitación de la rama administrativa o bien para el desarrollo del programa de “Cursos y Practicas” del Servicio Profesional Electoral y otros eventos hubo ocasiones en que se empalmaban en horario y días; por lo que es necesario tomar en cuenta una organización de las aulas con las que contaba el CFyD.

Otro aspecto es cuando inicia un curso la Subdirección de Personal envía por fax la lista de participantes del curso; con ella se toman las provisiones logísticas para recibir al grupo; sin embargo ocurría que el día de inicio existía un ausentismo del 30 % de los participantes; ya que estos no eran notificados de que el curso al que se habían inscrito daba comienzo y habían sido contemplados; dada esta situación es indispensable un vinculo de comunicación entre las coordinaciones administrativas de las distintas áreas del IFE y los trabajadores de la rama administrativa interesados en un curso específico.

Otra situación que era incomoda para los asistentes algún curso era el estacionamiento; las Instalaciones del CFyD tienen una capacidad para atender simultáneamente a 400 personas; sin embargo no contaba con estacionamiento propio y esto en verdad ocasionaba problemas vecinales difíciles; por esta razón cuando había más de 3 cursos a la vez se les ofrecía el transporte del Instituto en viaje redondo de las instalaciones de viaducto tlalpan, insurgentes, quantum, zafiro al CFyD y de regreso a las áreas del IFE.

Creo que la forma en que se administraba el proceso de la capacitación era buena; sin embargo una vez que se obtenían las gráficas de los datos proporcionados por el formato de evaluación del curso eran archivadas y no tenían un seguimiento de mejora; también al momento en que se elaboraban las constancias de participación no había un control sobre los nombres completos y correctos, así también, se elaboraban constancias de participantes que no habían concluido el curso o bien obtenido la mínima calificación para poder recibir la constancia.

Por esta razón mi experiencia laboral me ha permitido conocer que la forma más idónea de capacitación de personal es concebirla como todo un proceso integral.

Otro aspecto era el desarrollo del curso de Formación de Instructores, el cual contaba con toda una estructura basada en la “Andragogía” (Educación de los adultos) la cual permite utilizar técnicas dirigidas a la capacitación para el trabajo.

Para alcanzar realmente los objetivos de una capacitación es necesario realizar puntos muy importantes que forman todo el proceso de capacitación:

- Conocer las necesidades de capacitación que requiere el puesto.
- Detectar las necesidades de los trabajadores con relación al tema de desarrollo humano.
- Sensibilización de los jefes para que dejen que el personal asista a capacitarse.
- Sensibilización de los trabajadores para que asistan a los cursos de capacitación.
- Proceso de motivación para crear el interés y necesidad de los trabajadores para capacitarse.
- Planeación del programa de capacitación.
- Realización del curso de capacitación.
- Evaluación del curso.
- Evaluación del instructor.
- Evaluación del participante.
- Evaluación de las instalaciones.
- Seguimiento de los participantes en su ambiente laboral.
- Retroalimentación de la capacitación para hacerla continua.¹

¹ Los incisos son producto propio, gracias a la experiencia laboral y participación en cursos de actualización.

Así como administrador educativo afirmo que la capacitación de personal es un punto vital en el desarrollo laboral de cualquier organización para que pueda alcanzar sus objetivos institucionales.

El proceso de planeación de la capacitación consta de los siguientes pasos:

- Identificación del curso (administrativo, computación, desarrollo personal).
- Tiempo de duración.
- Selección del instructor.
- Diagnostico de conocimientos.
- Planteamiento de los objetivos del curso.
- Diseño del curso (temario, técnica de aprendizaje, dinámicas de grupo, ejercicios, evaluación).
- Diseño del material para los participantes.
- Diseño de material didáctico para el instructor.
- Selección de aula.
- Distribución de mesas, sillas (herradura, módulos de 5 personas, escuela).
- Selección de materiales de apoyo (lap top, cañón, proyector de diapositivas, televisión, videocasetera, pizarrón, rotafolio, marcadores, hojas de rotafolio, legos, etc.).
- Establecimiento de fechas de inicio y conclusión.
- Horario de clase por día.
- Aviso de inicio del curso con anticipación.

Las actividades realizadas para administrar el proceso de capacitación de la rama administrativa ya no se realizan; pues el Centro de Formación y Desarrollo a partir de noviembre del 2004 se desligo por completo de dicha actividad ya que cambio toda su estructura orgánica y ahora se denomina Centro para el Desarrollo Democrático; sin embargo la capacitación del personal de la rama administrativa del IFE lo sigue desarrollando la Subdirección de Personal de la DEA.

Por esta razón presentó una propuesta integral del proceso de capacitación, sin importar la ocupación o profesión de cualquier trabajador o tipo de organización.

Para desarrollar mi propuesta considero necesario abordar la trayectoria que ha tenido el factor humano; iniciando con la manera en que lo concibe Elton Mayo con su teoría de las relaciones humanas; dos aspectos de la teoría del comportamiento abarcando la motivación humana, la teoría de las necesidades según Maslow y Herzberg con la teoría de los dos factores; así como la definiciones de capacitación de personal y la andragogía el proceso de aprendizaje en los adultos.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

Como se mencionó en el primer capítulo mi experiencia profesional es dentro del campo de los recursos humanos; por esta razón el marco teórico metodológico de mi investigación está basado en 4 aspectos que fundamentan la necesidad de capacitación laboral:

- Teoría de las relaciones humanas.
- Teoría del comportamiento en la administración abarcando sólo: la motivación humana y la jerarquía de las necesidades, según Abraham H. Maslow, Frederick Herzberg y su teoría de los dos factores.
- La Capacitación de personal.
- El proceso de aprendizaje en los adultos.

Para la ciencia de la administración existen tres tipos de recursos (humanos, materiales, financieros), por lo que para la presente investigación, hablaremos de la evolución que ha tenido el recurso humano, así como de la importancia que tiene éste en cualquier organización para que se logren los objetivos establecidos; así pues el sociólogo George Elton Mayo (1880-1949), da inicio a la importancia del recurso humano, el cual en la actualidad es nombrado “factor humano”.

2.1 Teoría de las Relaciones Humanas

La primera en hablar del factor humano es la teoría de las relaciones humanas, la cual establece las bases de una armonización entre las relaciones de trabajo y el comportamiento humano; es decir, se comienza a ver al trabajador como un individuo con necesidades y comportamientos que influyen directamente en la productividad de las organizaciones.

El trabajador a principios del siglo XIX era considerado una máquina que permitía alcanzar los objetivos de producción dentro de las organizaciones; sin embargo a partir de 1911 se desarrolla la teoría de las relaciones humanas

donde se concibe a los empleados como individuos que tiene ciertas destrezas y capacidades que pueden ser aprovechadas en su área laboral, para el logro de los objetivos organizacionales.

Por lo que Chiavenato, explica que la teoría de las relaciones humanas se origina en 4 puntos esenciales:

1. *la necesidad de humanizar y democratizar la administración,*
2. *el desarrollo de las llamadas ciencias humanas,*
3. *las ideas de la filosofía pragmática de Jhon Dewey*
4. *las conclusiones de la experiencia de Hawthorne,”²*

El primero buscaba hacer de la administración un proceso democrático en donde el recurso humano dejara de ser visto como una máquina; el segundo hace énfasis a la adopción de dos ciencias (psicología y sociología) que aportarían conceptos humanistas a la administración; el tercero es considerado como la filosofía de la escuela Dewey encabezada por Elton Mayo; y el cuarto como resultado del análisis de los postulados de la teoría clásica de la administración.

Sin embargo, es el sociólogo George Elton Mayo, quien dirige la investigación del Hawthorne; la cual se lleva a cabo en una fábrica textil cerca de Filadelfia. En el texto “Orígenes y perspectivas de la Administración” de Paniagua Andrés menciona:

“A través de la “integración” de los individuos dentro de su grupo, en su empresa o fábrica; es decir, en el orden de las relaciones de producción capitalistas y a través de la “identificación” con el propio trabajo, debería, mejorarse el clima de trabajo, evitarse los conflictos abiertos y con esto, aumentar la eficiencia en la producción sin inversiones adicionales.”³

Así la teoría de las relaciones humanas da principio a que el trabajador es un ser humano que responde a ciertas características en su lugar de trabajo para lograr un mayor rendimiento en las fabricas y oficinas, en este proceso la administración adopta a la sociología y la psicología como dos herramientas

² Idalberto Chiavenato. “Introducción a la Teoría General de la Administración”.Ed. McGraw-Hill. Colombia, 1995. p. 137.

³ Paniagua Aduna Andrés, Ríos Szalay Adalberto. “Orígenes y perspectivas de la ADMINISTRACIÓN”. Ed. Trillas. México, 1992. p. 103.

que le permiten observar el comportamiento de los individuos en su vida laboral.

2. 2 Teoría del Comportamiento en la Administración: la motivación humana y la Jerarquía de las necesidades, según Abraham H. Maslow, Herzberg y su Teoría de los Dos Factores

La teoría del comportamiento inicia a finales de los 40's y como resultado de las corrientes anteriores (Fayol, Taylor, Mayo, Lewin, etc.); aquí un factor importante es la motivación humana ya que está es altamente emocional, irracional y no lógica en la conducta individual de los trabajadores. Esta teoría utiliza a la motivación como parte de la conducta de la gente la cual es influenciada por los pensamientos internos y externos de las personas así como todo su entorno profesional, laboral y personal; por lo que la motivación no siempre es un fenómeno observable.

Motivación humana

El ser humano económicamente activo necesita en la actualidad atender todas sus facetas tanto físicas como emocionales por lo que un aspecto importante en el ámbito de la capacitación es la motivación; por lo que, Harold Koontz, menciona:

“La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen aquellas cosas que confían satisfacerán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.”⁴

La motivación se refiere a la búsqueda de satisfactores para nuestras necesidades. Como se puede suponer, a diario se inician y terminan en nosotros varios procesos motivacionales.

⁴ Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración, una perspectiva global. Ed. McGraw-Hill. México, 1994. pp.462 y 463.

La motivación de una persona por desarrollar cualquier actividad y tiene como fin lograr una meta o un objetivo.

Así, la motivación es un elemento que se utiliza dentro del ambiente organizacional; de manera que de que se comprometan y responsabilicen de las tareas que realizan en la organización, ya que al llevarlas a cabo de manera eficiente y eficaz, la Institución se verá en mejores condiciones de alcanzar los fines y objetivos que tiene establecidos.

Las causas, acciones y consecuencias de la motivación tienen que ver con los aspectos socioculturales de la sociedad donde se desenvuelven las personas; así como por los aspectos referidos a sus valores, actitudes, forma de ser, pensamientos, sentimientos, y otros.

Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o le da significado a su manera a las circunstancias que le rodean, así como emprender acciones sobre la base de sus intereses particulares.

Las diferencias individuales significan que toda organización logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también de manera distinta. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso del tiempo.

Los individuos por naturaleza son entes con características diferentes en su forma de pensar, por tal motivo su estado de motivación varía de una persona a otra y lo que puede motivar a alguien a otro trabajador puede no motivarlo; sin embargo dentro del clima organizacional se deben buscar factores motivacionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos.

La motivación dentro de una organización, se puede clasificar en tres tipos:

- “ 1. Las de carácter interno, que se originan en las propias personas.*
- 2. Las de naturaleza externa, que provienen del medio ambiente que rodea a las personas como es la sociedad, la familia, la organización en la que se desarrolla, su círculo de amigos y compañeros, principalmente.*
- 3. Las que tienen que ver con el beneficio de la comunidad, es decir cuando una persona encuentra motivante y satisfactorio ayudar y beneficiar a los demás.”⁵*

El conocimiento de los distintos tipos de motivaciones que se pueden presentar, son un factor que deberán considerar las organizaciones, para entender y comprender las actitudes y comportamientos grupales de todo el personal.

Las personas motivadas estarán con mayores posibilidades de enfrentar nuevas responsabilidades laborales para así mejorar su desempeño, trayendo por consecuencia el beneficio para la organización.

En la motivación se distinguen 3 elementos:

1. La existencia de una necesidad personal
2. Un objetivo funciona como el estímulo o incentivo para satisfacer la necesidad
3. Las acciones dirigidas a ese objetivo para cubrir la necesidad

Por esta razón, es muy importante que una organización incluya, como un elemento fundamental dentro del factor humano, a la motivación; para así crear un clima organizacional confortable que permita alcanzar el logro de los objetivos.

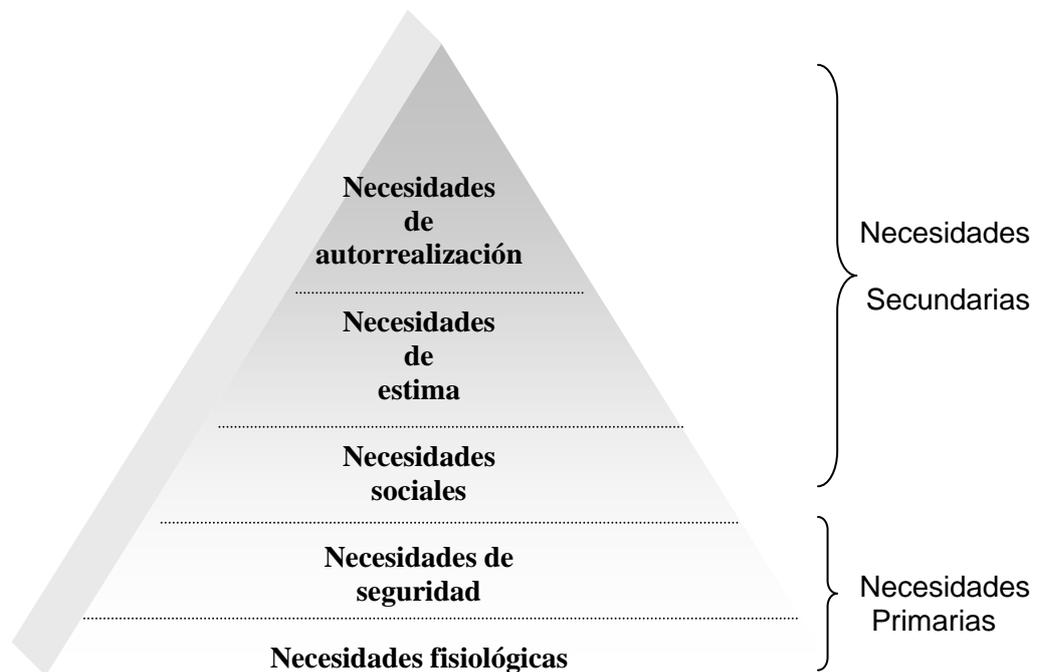
⁵ Manual. “Taller de Formación de Instructores”. Centro de Formación y Desarrollo del IFE. México, 2003. p 33.

Jerarquía de las necesidades, según Abraham H. Maslow

La teoría del comportamiento se basa en la conducta individual de las personas, por esto, un elemento importante es la pirámide de necesidades de Abraham H. Maslow (1908-1970) como psicólogo es el iniciador de la teoría de motivación basada en las necesidades humanas.

Los estudios de Maslow le permitieron realizar una estructura sobre las necesidades que el ser humano experimenta a lo largo de su vida; por lo que éste reaccionará de conformidad con la necesidad dominante según el momento que se encuentre experimentando.

Su escala es representada en un triángulo, colocando en la base las necesidades fisiológicas, las de seguridad, las sociales, de estima y por último des de autorrealización, las cuales jerarquiza de la siguiente manera:



Fuente: ⁶

⁶ Idalberto Chiavenato. "Introducción a la Teoría General de la Administración".Ed. McGraw-Hill. Colombia, 1995. p.523.

Maslow menciona que las necesidades fisiológicas son: el alimento, vestido, habitación, confort, y el mismo instinto de conservación; las de seguridad son aquellas que representan una estabilidad, la protección contra la amenaza o la privación; las sociales son el compañerismo, la aceptación hacia los demás, la pertenencia a un grupo y el trabajar en equipo; las de estima son el reconocimiento, el nivel de responsabilidad, el sentimiento de cumplimiento y el prestigio; las de autorrealización representadas en la oportunidad de una autoexpresión, independencia, competencia y libertad de toma de decisiones.

Herzberg y su Teoría de los Dos Factores

Frederick Herzberg (n. 1923), psicólogo y consultor norteamericano, desarrolla la teoría de los dos factores, la cual nace como resultado de la aplicación de entrevistas a 200 ingenieros y contadores de once empresas de Pittsburg; estas entrevistas eran enfocadas a las cosas que eran agradables o satisfactorias a los trabajadores y cuales cosas eran desagradables o de insatisfacción en el área de trabajo; como resultado del análisis de estas entrevistas Herzberg comenta que los individuos tienen dos diferentes tipos de necesidades las que son factores higiénicos y las necesidades motivadoras y que estas necesidades son independientes una de la otra y que afectan la conducta de la gente de diferentes maneras.

La teoría de los dos factores hace dos afirmaciones: la primera es la *satisfacción en el cargo*, representada en las actividades retadoras y estimulantes que debe desarrollar el trabajador; la segunda es la *insatisfacción en el cargo*, en ella influye el ambiente de trabajo, la supervisión, los compañeros de trabajo, y en la mayoría de los casos es el salario recibido por su trabajo.

Chiavenato Idalberto⁷ hace un comparativo de los factores motivacionales y los higiénicos como aparece a continuación:

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIÉNICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (Cómo se siente el individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el individuo en relación con su EMPRESA)
1. El Trabajo en sí 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad	1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Los factores higiénicos son los que previenen problemas organizacionales, tales como las huelgas, el sabotaje o el tortuguismo; estas se relacionan con las primeras tres necesidades de Maslow (fisiológicas, de seguridad y sociales); las necesidades motivadoras son relacionadas con la participación y desafíos en el ambiente de trabajo y beneficio personal; estas se relacionan con las dos últimas necesidades de Maslow (estima y autorrealización).

Para alcanzar la motivación del personal en toda organización, se debe contemplar un constante enriquecimiento de tareas en el cargo o puesto; donde se permita a los trabajadores implementar procesos propios que faciliten la realización de sus actividades con un alto grado de satisfacción.

Estos dos autores (Maslow y Herzberg) son los pioneros en las investigaciones sobre la motivación humana en el contexto de la administración.

⁷ Idalberto Chiavenato. "Introducción a la Teoría General de la Administración".Ed. McGraw-Hill. Colombia, 1995. p. 529

2. 3 La capacitación de personal

Como parte del desarrollo de la administración del factor humano, en todo organismo público, institución o empresa, existe una capacitación, ésta, tiene la finalidad de permitir que las tareas y funciones ya establecidas se realicen con eficiencia y eficacia.

Para entender el concepto de la capacitación, es necesario considerar que no sólo se trata de un concepto abstracto y definido, sino que más que eso, es todo un proceso dinámico donde intervienen varios personajes como son: las autoridades de la institución, la normatividad, los directivos y mandos medios y el personal operativo; todos buscando alcanzar primero los objetivos generales de la institución, pero sin dejar de lado los objetivos profesionales y personales de todos aquellos que son integrados en este proceso.

La palabra capacitación, viene del latín *capere*, que significa dar cabida; por lo que en este sentido se proporcionan las herramientas necesarias para iniciar un cambio en las habilidades, actitudes y aptitudes de los trabajadores, pues ellos tienen experiencias y conocimientos previos que usarán como herramienta para adoptar o rechazar el nuevo conocimiento.

Para esta investigación se enuncian tres definiciones sobre capacitación:

Capacitación, es la *“acción tendiente a proporcionar, desarrollar y/o perfeccionar las aptitudes de una persona, con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto específico de trabajo”*⁸. Se relaciona con el área cognoscitiva.

⁸ Reza Trosino Jesús Carlos. “El ABC del Instructor (y también del profesor, moderador y de cualquier facilitador de procesos educativos)”. México 1995. p 22.

Capacitación la define como: “una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz”⁹. Es éste un concepto técnico que permite de manera práctica y sencilla entender la palabra de capacitación.

Capacitación es “la puesta en práctica de las Capacidades del individuo”¹⁰, no necesariamente implica la repetición de conductas, entendiendo por “conducta”, lo objetivamente visible del comportamiento.

Cómo se ha visto los autores mencionados concuerdan en que la capacitación busca desarrollar aptitudes, actitudes, habilidades y conocimientos que los adultos tienen perfectamente definidos y los utilizan en su vida laboral y personal; por esto es considerado un proceso de enseñanza-aprendizaje muy dinámico y que no resulte impositivo.

La capacitación va más allá de los conceptos antes analizados, ya que ésta se encuentra inmersa en el enfoque global de *una nueva cultura laboral* y que siempre ha estado presente, sin embargo en la actualidad ha tenido un mayor interés.

Por lo que para ésta investigación entendemos a la capacitación como un proceso dinámico de entrenamiento, actualización y desarrollo; el cual debe de contar con una planeación; un procedimiento de instrucción que cubra las necesidades planteadas; una evaluación de todo el proceso que permita conocer si se alcanzaron o no los objetivos para generar una retroalimentación.

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación necesaria para cubrir las necesidades de los puestos y de la organización.

⁹ Kenneth Alberto Thompson Amores. Monografía “La capacitación de los recursos humanos”, México, 2003. www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml#CAPACIT. p 2.

¹⁰ Cáceres Luisa. *Capacitación para Adultos*. Quality Consultoría & Asesoría. México 2003. p 4.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

No se debe olvidar que las empresas u organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

Por lo tanto el propósito del proceso de capacitación es:

- *“Saber diseñar una capacitación adecuada a cada necesidad.*
- *Que la capacitación sea dictada por personal idóneo.*
- *Ofrecer al subalterno diferentes tipos de aprendizajes para que pueda desarrollar sus conocimientos, pericia y destrezas dentro de la organización.*
- *Evaluar correctamente el proceso y brindar una retroalimentación si es preciso.”¹¹*

La preocupación fundamental de cualquier organización es la consolidación de su estructura y el crecimiento de sus funciones; por lo que para lograrlo es necesario invertir en la capacitación del personal para evitar la rotación y movimiento del recurso humano.

Los elementos más importantes que intervienen en un programa integral de capacitación de los recursos humanos son los siguientes¹²:

- Identificar las ventajas de la capacitación, tanto para el empleado como para la organización.
- Explicar en que consiste cada técnica de capacitación.

¹¹ Kenneth Alberto Thompson Amores. Monografía “La capacitación de los recursos humanos”, México, 2003. www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml#CAPACIT. p 1.

¹² Los incisos son producto propio, gracias a la experiencia laboral y participación en cursos de actualización.

- Conocer las necesidades de capacitación que requiere el puesto.
- Detectar las necesidades de los trabajadores con relación al tema de desarrollo humano.
- Sensibilización de los jefes para que dejen que el personal asista a capacitarse.
- Sensibilización de los trabajadores para que asistan a los cursos de capacitación.
- Proceso de motivación para crear el interés y necesidad de los trabajadores para capacitarse.
- Planeación del programa de capacitación (consta de otro proceso muy específico: planeación estratégica).
- Realización del curso de capacitación.
- Evaluación del curso.
- Evaluación del instructor.
- Evaluación del participante.
- Evaluación de las instalaciones.
- Seguimiento de los participantes en su ambiente laboral.
- Retroalimentación de la capacitación para hacerla continua.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización; produce resultados de perfeccionamiento de las funciones del puesto.

El realizar una capacitación dentro de las organizaciones trae los siguientes beneficios¹³:

- Mejora el conocimiento de los puestos a todos los niveles.
- Crea mejor imagen del personal.

¹³ Kenneth Alberto Thompson Amores. Monografía "La capacitación de los recursos humanos", México, 2003. www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml#CAPACIT. p 3.

- Mejora la relación entre jefes y subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de conflictos entre todas las áreas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción de puestos.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

El realizar el proceso de capacitación beneficia al personal en los siguientes aspectos:

- Ayuda a la toma de decisiones y solución de problemas.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente al manejo de conflictos.
- Forma líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite lograr metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Para establecer los objetivos de la capacitación el primer paso a seguir es la detección de las necesidades para alcanzar el desarrollo y la actualización del personal.

Los objetivos especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto ofrecer un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del

instructor o así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

La detección de necesidades es parte medular del proceso de planeación de la capacitación, la cual va a permitir conocer las áreas que requieren actualización, conocer a los trabajadores que requieren capacitación, y planear donde y cuando se debe proporcionar los cursos de actualización.

Para determinar las necesidades de capacitación se inicia con un inventario el cual es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto otra en manos de ciertos administradores espera ser disponible. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le compete todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Otro aspecto para realizar el inventario de necesidades de capacitación es conocer tres áreas que se encuentran dentro del ser humano: cognoscitiva, psicomotriz y afectiva; dentro de cada una existen aspectos que van a permitir realizar el inventario de necesidades de capacitación.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades¹⁴ de capacitación son:

- **Evaluación del desempeño:** Permite descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, y

¹⁴ Kenneth Alberto Thompson Amores. Monografía "La capacitación de los recursos humanos", México, 2003. www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml#CAPACIT. p 4.

también conocer qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata del departamento encargado de la capacitación.

- **Observación:** Se realiza para identificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, daño de equipo o mobiliario, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de insumos, número elevado de problemas, alto índice de ausentismo, rotación elevada de personal, etc.
- **Solicitudes de supervisores y gerentes:** Los propios gerentes y supervisores solicitan la capacitación para su personal, cuando identifican problemas o retrasos en los procesos de las actividades en su departamento o área.
- **Reuniones entre departamentos:** Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, actividades comunes o bien relacionados con asuntos administrativos.
- **Examen de empleados:** Resultados de los exámenes de selección de empleados donde resaltan la forma de ejecutar determinadas tareas o funciones.
- **Modificación del trabajo:** Cuando se adoptan cambios parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y/o procesos de trabajo.
- **Entrevistas de salida:** Cuando el empleado se retira de una empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión acerca de la empresa y de las razones que motivaron su salida. Con esto se pueden detectar deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

2.4 Técnicas de Capacitación

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la

capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

- **Capacitación en el puesto:** Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real de sus actividades, por lo que existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el trabajador recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación del puesto, consiste en pasar de un puesto a otro en intervalos planeados.

Las ventajas de la capacitación en el puesto son: es económica ya que los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado; también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

- **Capacitación por instrucción del puesto:** Se basa principalmente en hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si es que existe). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.
- **Conferencias:** Explica a los nuevos empleados de forma sencilla la estructura y funcionamiento de la organización, se puede utilizar para actualizar o modificar los procesos y actividades laborales; por lo se pueden utilizar materiales impresos como libros, manuales o folletos

para permitir el intercambio de información sobre las preguntas que pueden surgir durante las conferencias.

- **Modelo de cascada:** También conocido como de pirámide y consiste en impartir a grupos pequeños de trabajadores en diferentes departamentos las nuevas habilidades o el manejo de herramientas o maquinaria dentro de la organización y que ellos sirvan de enlaces para que todos los que pertenecen a su departamento conozcan y utilicen las estrategias adoptadas para realizar sus actividades laborales.
- **Aprendizaje programado:** Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

Una vez que se identifican las necesidades de capacitación, se elabora la programación y el presupuesto que ésta va a tener.

La planeación de la capacitación gira en torno al tipo de capacitación elegida (capacitación en el puesto, capacitación por instrucción del puesto, conferencias, modelo de cascada, aprendizaje programado) según las necesidades institucionales.

Para realizar con éxito cualquier tipo de capacitación, es necesario hablar sobre la forma en que los adultos aprenden conocimientos y habilidades que le serán de utilidad para su vida laboral y personal.

2. 5 Andragogía: el proceso de aprendizaje en los adultos

Malcolm S. Knowles (1913-1997), considerado padre de la andragogía en Estados Unidos de Norte América, “*murió el 27 de noviembre de 1997, fue uno de los más destacados especialistas en aprendizaje de adultos*”¹⁵. Perteneció a una generación que experimento el periodo de cambios más radicales que ha vivido Norte América; la afluencia masiva de inmigrantes, las guerras, una depresión económica, oleadas de avances tecnológicos, movimientos de derechos civiles, el predominio del trabajador capacitado y el optimismo por el espíritu humano.

Malcolm participó en todos esos cambios, fue uno de los pensadores y hacedores surgidos de ese medio que señalaron la dirección a una democracia dinámica. Algunos líderes de su generación en los campos de la economía, el mejoramiento de la calidad, la religión o la psicología finalizaron su trabajo y su legado vive en las siguientes generaciones.

La importancia de la andragogía en el desarrollo de la capacitación de los recursos humanos es el conjunto de principios que conciben y examinan los modelos de aprendizaje en los adultos; por ejemplo, se adopta en el desempeño de las organizaciones como una de sus metas principales, para alcanzar así sus objetivos.

¹⁵ Malcom S. Knowles. Et al. Andragogía El aprendizaje de los adultos. Ed. Oxford Alfaomega Cuarta reimpresión Julio de 2005. pp. 15.

La andragogía utiliza seis principios: “1. *La necesidad de conocer del alumno*; 2. *El concepto personal del alumno*; 3. *Su experiencia previa*; 4. *Su disposición para aprender*; 5. *Su inclinación al aprendizaje*, y 6. *Su motivación para aprender*”¹⁶.

En el primero se busca conocer las respuestas a tres interrogantes: ¿por qué? es para identificar cual es la necesidad de aprender (ingreso como nuevo personal, ascenso, cambio de puesto, etc.) ¿qué? se refiere al problema en específico (el manejo de una maquinaria, un proceso específico de actividades, el funcionamiento de la organización, etc.) y ¿cómo? Cual es el procedimiento a seguir.

Para el segundo se pretende conocer si los trabajadores son autónomos o autodirigidos en el proceso de aprendizaje.

En el tercero se busca conocer la experiencia del trabajador tanto en la utilización y aprovechamiento de los recursos así como también la forma de seguir modelos mentales.

Para el cuarto se utiliza la manera en que relaciona a su vida la adquisición de nuevos conocimientos y la facilidad o dificultad para desarrollar una tarea en específico.

El quinto hace énfasis al tipo de aprendizaje que emplea el trabajador si lo canaliza a la resolución de problemas o solo lo adquiere de forma contextual sin llevarlo a la práctica.

¹⁶ Malcom S. Knowles. Et al. *Andragogía El aprendizaje de los adultos*. Ed. Oxford Alfaomega Cuarta reimpresión Julio de 2005. p 15.

Por último el sexto maneja la motivación para aprender, es decir si sólo realiza la capacitación con valor intrínseco o bien lo adopta como un beneficio personal que le servirá en su vida laboral y personal.

Cada uno de estos principios son indispensables para poder incursionar en el ámbito de la capacitación, es conocer, ¿cómo se da el aprendizaje en los adultos?; el cual, debe de aprovechar los conocimientos adquiridos en la primera etapa de enseñanza como ser humano.

Los adultos son personas que buscan cubrir deseos y necesidades; son independientes y productivos; con aptitudes y actitudes que han adoptado a causa de diferentes factores, los cuales son: la educación familiar, escolar, social y laboral; éstos, influyen en la manera de ¿cómo? cada persona tiene la capacidad de realizar un trabajo o tarea específica.

El aprendizaje en los adultos tiene nombre y es “*Andragogía*”, este término lo adoptó Malcom Knowles en 1970, él menciona que existen cuatro puntos principales que deben ser considerados al estar frente a un grupo, esto son:

1. Es importante explicarle a los adultos que lo que van a aprender les beneficiará directamente.
2. Las experiencias de los adultos pueden formar parte del nuevo conocimiento.
3. El enfoque de resolución de problemas por experimentación es utilizado por los adultos para aprender nuevos conocimientos.
4. Los adultos necesitan aplicar a corto plazo las nuevas capacidades y conocimientos desarrollados en un curso.

El concepto de *Andragogía*, se retoma en la actualidad, por lo que; para Jesús Carlos Reza Trosino, enuncia a la *Andragogía* como la “*disciplina pedagógica que se encarga de la educación de adultos*”.¹⁷

En esta disciplina se incluyen los métodos, técnicas y fines necesarios para realizar una educación integral en los adultos, la cual les permita adquirir conocimientos y habilidades que faciliten sus actividades laborales.

Javier de la Peza, menciona que “*la enseñanza es la actividad que dirige el aprendizaje*”¹⁸. Esto es, los conocimientos adquiridos durante la formación educativa profesional o técnica; forman parte del aprendizaje; él cual, permite desarrollar las actividades laborales específicas de un puesto u oficio específico.

Así pues, independientemente de la profesión u ocupación laboral, el aprendizaje en los adultos debe ser permanente; esto en respuesta a que todas las sociedades están en constante cambio; de tal manera que cuando una persona asista a un curso, taller o conferencia debe tener identificadas sus expectativas, las cuales deberán ser cubiertas por el programa integral de capacitación.

Así, para Jesús Carlos Reza Trosino, en su libro “*El ABC del Instructor*”, el aprendizaje se observa en el momento en que todo individuo ha modificado su comportamiento, después de un proceso de enseñanza, debe considerarse que ha pasado por distintas etapas en la vida que le han facilitado su camino hacia la madurez.

¹⁷ Reza Trosino Jesús Carlos. “El ABC del Instructor (y también del profesor, moderador y de cualquier facilitador de procesos educativos)”. Ed. Panorama. México 1998. p 83.

¹⁸ Javier de la Peza. “El Proceso Enseñanza Aprendizaje en la Educación de Adultos”. Artículo publicado en www.monografias.com. México 2004. P 5.

Garry Mitchell¹⁹, habla de diez principios para la educación de los adultos, por lo que, él recomienda desarrollar los cursos de capacitación con base en estos conceptos:

Los adultos:

1. Sólo aprenden lo que están dispuestos a asimilar.
2. Aprenden mejor lo que ejecutan en realidad.
3. Se ilustran con sus errores.
4. Aplican con mayor facilidad lo que les resulta familiar.
5. Prefieren diferentes sentidos para el aprendizaje.
6. Aprenden en forma metódica y, en nuestra cultura, sistemáticamente.
7. No asimilan lo que no comprenden.
8. Se instruye con la práctica.
9. Se forman mejor cuando pueden ver su propio progreso.
10. Responden mejor cuando lo que van a aprender se les presenta en forma individual. Todos somos diferentes.

Estos diez principios son importantes para desarrollar un curso o taller dentro de una organización o institución.

El aprendizaje es un conjunto de eventos que se consideran como un todo.

Las etapas de esta serie de eventos inician con el establecimiento de la motivación y proceden a lo largo de la comprensión, adquisición, retención, recordación, generalización, actuación y retroalimentación.

¹⁹ Garry Mitchell. *Manual del capacitador*. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1995. p 215

Fase de la motivación:

Responde a la expectativa del trabajador, para fomentar el aprendizaje, hay que formular una motivación estimulante: un tipo de motivación mediante la cual el individuo lucha por alcanzar un objetivo y en algún sentido recibe una recompensa por haberlo logrado (resolver un problema).

En ocasiones, el trabajador estará muy bien motivado, pero en otras no. En este caso, hay que establecer la motivación, generando dentro del empleado una sensación de expectativa, el cual constituye una anticipación de la “recompensa” que obtendrá cuando alcance el objetivo.

La expectativa es lo que él espera que suceda como consecuencia de su actividad de aprendizaje.

Fase de la comprensión

El empleado motivado prestará atención al estímulo que le llega y lo almacenará en su memoria, para contar con la atención se pueden activar estímulos externos como son cambios repentinos en la estimulación, voz, colores, sonidos, palabras, ejemplos, etc.

Fase de la adquisición

Una vez que ha prestado atención y percibido una situación externa, comienza la adquisición de los contenidos del aprendizaje, mediante la memoria de corto plazo, es decir lo que se almacena no es una representación exacta de lo que se ha observado o escuchado: hay distorsiones que a veces simplifican y deterioran, como otras enriquecen y mejoran.

Fase de la retención

Comienza ahora la fase de almacenamiento en la memoria de largo plazo, sin embargo, existen límites reales para la memoria y su alcance, aunque la capacidad de la memoria a largo plazo es muy grande lo que se aprende se

puede almacenar de una manera permanente, con intensidad constante a lo largo de varios años.

Pero se puede almacenar con un cierto desvanecimiento, gradual a lo largo del tiempo.

También puede verse sujeto a una interferencia con recuerdos más cercanos. Así los recuerdos más recientes dejan atrás a los más antiguos porque se confunden con ellos.

Fase de la recordación

Lo que se ha almacenado se vuelve accesible, se revive o se puede recuperar.

Fase de la generalización

El aprendizaje que ha tenido lugar se generaliza, se aplica a nuevos contextos (transferencia del aprendizaje).

Fase de actuación

Es la ejecución de lo que se ha aprendido. Es la mejor forma de verificar que se ha producido el aprendizaje para así obtiene la satisfacción que proviene de percibir el producto de su aprendizaje.

Fase de retroalimentación

Consiste en que el trabajador, una vez realizado el aprendizaje, percibe que ha alcanzado el objetivo anticipado.

Estos procesos internos pueden ser influidos por eventos de carácter externo, por lo que para evitarlo al momento de realizar la planeación de un curso de capacitación éste debe contemplar casos alternativos que permitan alcanzar los objetivos planeados.

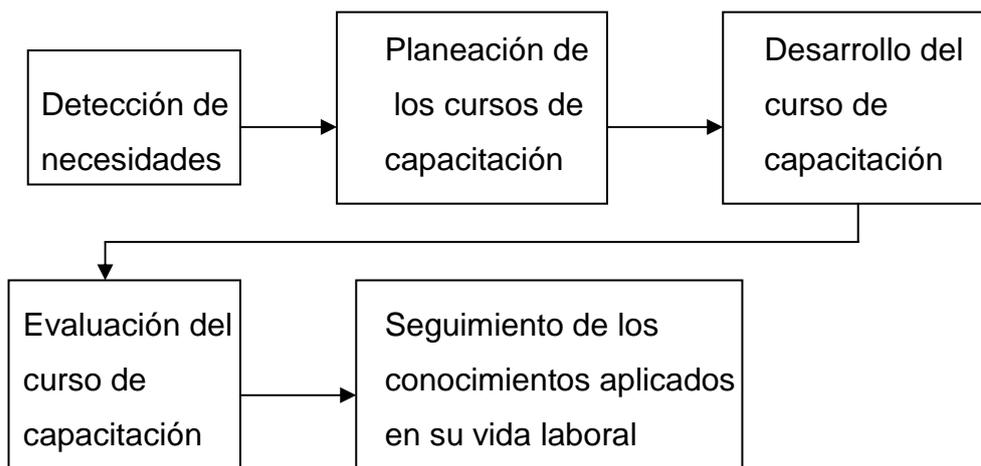
Una vez que hemos abordado el marco teórico metodológico daremos pie al desarrollo de la propuesta integral de capacitación.

CAPÍTULO III PROPUESTA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN

Como se ha mencionado la capacitación representa todo un proceso integral.

Para realizar una capacitación es necesario verla como un proceso completo de información y procedimientos que deben seguir para desarrollar aptitudes, actitudes, habilidades y conocimientos que los trabajadores tienen perfectamente detenidos y los utilizan en sus actividades laborales y personales; por esta razón es considerado un proceso de enseñanza aprendizaje dinámico y que no resulte impositivo.

Los pasos del proceso integral de capacitación son:



3. 1 Conocer las necesidades de capacitación que requiere el puesto.

Es bien sabido que todos los puestos o cargos tienen funciones definidas dentro de un manual de organización y que permiten el desempeño del trabajador, así como el logro de los objetivos de la institución; para lograrlo una herramienta muy útil es que el trabajador asignado a un puesto específico conteste el siguiente formato:

CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL IFE

Encuesta para detectar necesidades de capacitación en el puesto de: _____

Nombre del Trabajador: _____

Escolaridad: _____ Fecha: _____

Indicaciones: Las respuestas a las siguientes preguntas deben girar en torno a sus actividades laborales; y sin importar si es afirmativo o positivo, siempre explique el ¿por qué?

1. ¿Tiene dificultades para el desempeño de su puesto? Si () No ()
¿Por qué? _____
2. ¿Considera que hay demasiados cambios en los procedimientos del trabajo? Si () No ()
¿Por qué? _____
3. ¿Cuenta con todos los instrumentos indispensables para realizar su trabajo? Si () No () ¿Por qué? _____
4. Además de los estudios que ya tiene, ¿cree que necesita otros para el desempeño eficaz del puesto, mencione cuáles? Si () No ()
¿Por qué? _____
5. ¿Tiene dificultad para integrarse al grupo de trabajo? Si () No ()
¿Por qué? _____
6. ¿Cree usted conveniente asistir a cursos de capacitación? Si () No ()
¿Por qué? _____

Este formulario²⁰ va a poder indicar si existe en un puesto específico la necesidad de una capacitación y ver en que área se puede mejorar para un óptimo desarrollo de todas las actividades del puesto.

También va a servir de insumo para poder planear uno o varios cursos de capacitación o en su caso de actualización.

Una vez que son recabados todos los formatos del personal que se desea capacitar, se procede a realizar un análisis comparativo de las respuestas.

²⁰ Granados Jaime A. *Capacitación y desarrollo de personal*. Trillas. México, 2001. p 253.

Al realizar el análisis e interpretación del formulario, los beneficios son los siguientes²¹:

- Localización de necesidades de capacitación.
- Diagnóstico del clima organizacional.
- Conocimiento de la moral del trabajador.
- Obtención del perfil del puesto dentro de la organización.
- Información para la programación de actividades del departamento de capacitación.
- Información para calcular el costo beneficio del programa de capacitación.
- Identificar si existen problemas de calidad y productividad.
- Conocer las actitudes positivas o negativas del personal.

3. 2 Conocer las necesidades de los trabajadores con relación al tema de “desarrollo humano”.

Este aspecto va relacionado a los cursos de desarrollo humano, los cuales pueden ser: “curso control del estrés”, “manejo de las emociones”, “las caricias como herramienta para un cambio social”, etc.

Si a la institución le interesa mejorar su clima organizacional esta puede ser una buena técnica de capacitación para su personal.

En la actualidad la sociedad se encuentra comprometida con todo su entorno (profesional, social, laboral y personal); por lo que cada día más organizaciones proporcionan a sus trabajadores cursos sobre desarrollo personal, los cuales les permiten realizar sus actividades laborales con mayor eficiencia y eficacia.

El que una organización proporcione desarrollo personal a sus empleados le beneficia en una menor rotación y cambio de personal; ya que este encuentra atención y reconocimiento al momento de realizar su trabajo.

²¹ Los incisos son producto propio, gracias a la experiencia laboral y participación en cursos de actualización

Para poder realizar una detección de necesidades en el aspecto de desarrollo humano se puede utilizar un formato²² similar al anterior pero realizando un cambio a las preguntas.

<p>CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL IFE</p>
<p>Nombre del Trabajador: _____</p>
<p>Escolaridad: _____ Fecha: _____</p>
<p>Indicaciones: Las respuestas a las siguientes preguntas deben girar en torno a sus actividades laborales y personales; y sin importar si es afirmativo o positivo, siempre explique el ¿por qué?</p>
<p>1. ¿Tiene dificultades para el desempeño de su puesto? Si () No () ¿Por qué? _____</p>
<p>2. ¿Se siente motivado al realizar su trabajo? Si () No () ¿Por qué? _____</p>
<p>3. ¿Tiene dificultad para integrarse al grupo de trabajo? Si () No () ¿Por qué? _____</p>
<p>4. ¿Cree usted conveniente tomar cursos de capacitación sobre desarrollo personal? Si () No () ¿Por qué? _____</p>
<p>5. ¿Adaptaría técnicas de desarrollo personal en el trabajo? Si () No () ¿Por qué? _____</p>

Aquí nuevamente se procede a realizar un análisis comparativo para identificar las áreas de capacitación y un dato muy importante, es que refleja al trabajador que se encuentra renuente a recibir cualquier tipo de capacitación y que en determinado momento puede convertirse en conflicto para el instituto.

²² Granados Jaime A. *Capacitación y desarrollo de personal*. Trillas. México, 2001. p 253

3. 3 Sensibilización de los jefes para que dejen que el personal asista a capacitarse.

En algunas ocasiones dentro del Instituto, encontramos personal que es contratado en puestos de mandos medios o directivos que al no conocer a su personal, cuando se les hace mención de que existen cursos de capacitación para los trabajadores, ven esta situación como un problema. Sin embargo, es un beneficio en el desarrollo de las actividades que pueden mejorarse al momento en que un trabajador asiste a un curso de capacitación.

Para lo anterior, se puede realizar un proceso de sensibilización para que las personas que ocupan los puestos de: jefes de departamento, supervisores, subdirectores o directores, utilicen la herramienta de capacitación para su personal.

Es decir se realiza una conferencia que puede realizarse a partir de cuatro horas en un día o bien dos días con dos horas de trabajo cada una.

En el desarrollo de la conferencia se explican los siguientes aspectos:

- Qué es la capacitación
- Qué beneficios refleja en el trabajo
- Cuál es el programa de capacitación que recibirán los trabajadores

Estos tres aspectos cubren lo fundamental en el programa de capacitación para el personal a su cargo; de esta manera se sensibiliza al grupo de mandos medios y directivos para que apoyen y estimulen a los trabajadores, que es fundamental para la realización de su trabajo el asistir a cursos de capacitación.

Al realizar este proceso de sensibilización estamos hablando de que realizamos un programa de capacitación con todos los elementos que aquí se plantean.

3. 4 Sensibilización de los trabajadores para que asistan a los cursos de capacitación.

Hay ocasiones en que los trabajadores consideran que son perfectos al realizar su trabajo y que los cursos de capacitación y actualización son una pérdida de tiempo; pues consideran que la forma en que desarrollan sus actividades es la más óptima.

Sin embargo, este proceso va encaminado a explicar la importancia que tiene para un trabajador el asistir a un curso de capacitación o actualización; por lo anterior, el responsable de la sensibilización es el jefe inmediato del trabajador, quien realizará la labor de convencimiento por medio de la explicación de los beneficios que obtendrá al asistir a capacitarse.

Es muy importante que el jefe inmediato conozca muy bien en que consiste el programa de capacitación para los trabajadores y que beneficios tendrán al término de éste y como se verán reflejados en todas las actividades de los procesos de productivos.

Para realizar esta sensibilización se puede empezar por dar una pequeña charla sobre el proceso de capacitación; en este momento se le explica al empleado cuales son los cursos programados que le permitirán realizar mejor sus actividades laborales; le explican los objetivos generales de cada curso y la forma en que se realizará, las fechas y los horarios que tendrá para así el pueda tomar su propia decisión y asista al curso por convicción e interés propio.

3. 5 Planeación del programa de capacitación.

Este punto representa todo el proceso de planeación de los cursos; es decir, aquí se formula todo lo necesario para realizar el programa integral de capacitación se estudian los costos, tiempos, horarios, instructores, aulas, materiales, beneficios, estrategias, alternativas, entorno, escenarios.

Una vez que se han analizado todos los aspectos que intervienen en la planeación estratégica del programa integral de capacitación, se dan a conocer para llevarse a cabo en las fechas y tiempos establecidos dentro del plan y así cubrir uno de los aspectos importantes en la administración de los recursos humanos.

3. 6 Realización del curso de capacitación.

Esta parte es esencial en el proceso integral de capacitación; en esta fase se desarrolla el curso de capacitación que ha sido planeado, con objetivos, técnicas de enseñanza aprendizaje (andragogía), dinámicas y contenidos que desarrollara el instructor, él es parte fundamental en el desarrollo del curso y ha sido seleccionado en el proceso de la planeación.

Una vez que se han seleccionado a los participantes a un curso, se les informa sobre las fechas, horario y lugar en donde se realizará el curso, en este momento, se realiza un proceso de administración de la capacitación, en donde se trabaja de manera conjunta con el instructor.

Ya que se tiene la lista de participantes, se revisa que el lugar donde se va a impartir el curso se encuentre listo y acondicionado con todos los requerimientos solicitados en la planeación; una vez que todos los participantes están presentes se les da la bienvenida y también puede en ese momento realizarse una dinámica de integración de grupo y presentación tanto de los participantes como del instructor.

Existen varias dinámicas grupales para que se conozca la gente en un curso; sin embargo, la utilización de alguna debe cubrir ciertas características y estas son:

- Se deben tomar en cuenta los objetivos del curso
- El tamaño del grupo
- El grado de madurez y entrenamiento del grupo
- El ambiente que prevalece al dar la bienvenida

- La capacidad del instructor al manejar el grupo

Las dinámicas deben girar siempre a ofrecer un clima de cordialidad y confianza para la adquisición de los nuevos conocimientos.

A continuación se explicarán dinámicas grupales que pueden utilizarse al inicio de un curso para realizar el proceso de integración de los participantes y el instructor.

Una dinámica que se puede utilizar es la “memorización de nombres”; esta dinámica puede ser aplicada en un grupo de máximo de 15 personas y tendrá una duración de 10 a 15 minutos y se realiza de la siguiente manera:

<p style="text-align: center;">Dinámica²³ de memorización de nombres</p> <p>Material: Ninguno</p> <p>Instrucciones:</p> <p>El grupo se acomoda en círculo para que todos puedan verse y se asigna quien será el que iniciará con la presentación.</p> <p>Desarrollo:</p> <p>Una vez que se asigna al participante que empezará la presentación dice su nombre, la segunda persona dice su nombre y el nombre de la primera persona, y así sucesivamente hasta terminar; una vez que el último dice los nombres de todos se inicia una ronda más diciendo su nombre y el de un animal con el que se identifique; así la segunda ronda será el nombre más el del animal; por ejemplo:</p> <p>Sergio; (Luis, Sergio); (Adriana, Luis, Sergio); (Rocio, Adriana, Luis, Sergio); (Pedro, Rocio, Adriana, Luis, Sergio) etc.</p> <p>Y para la segunda ronda es:</p> <p>Sergio, leopardo; (Luis, tigre, Sergio, leopardo); (Adriana, colibrí, Luis, tigre, Sergio, leopardo); (Rocio, delfín, Adriana, colibrí, Luis, tigre, Sergio, leopardo); (Pedro, águila, Rocio, delfín, Adriana, colibrí, Luis, tigre, Sergio, leopardo) etc.</p> <p>Cierre:</p>

²³ Subsecretaría de servicios educativos para el D. F. *Dinámicas Grupales*. México, 1996. p 13

Ya que se ha terminado la segunda ronda se realiza un fuerte aplauso para todos pero se hace extensivo a las últimas personas, ya que ellas trabajaron más al retener los nombres y el tipo de animal con el que se identifica cada persona.

Las dinámicas de presentación, permiten conocer a todos y cada uno de los participantes, con la finalidad de identificar el tipo de grupo con el que se va a trabajar en la capacitación.

Una vez que se termina la dinámica puede el instructor empezar a explicar los contenidos del curso.

Otra dinámica que se puede utilizar al iniciar un curso con la finalidad de conocer a todos los participantes se llama ¿quién es usted? y puede ser utilizada para cualquier grupo no importa el número y tiene una duración aproximada de 30 minutos:

Dinámica²⁴ de ¿quién es usted?

Material:

Tarjetas bibliográficas de colores o blancas y bolígrafos.

Instrucciones:

Se pide a los participantes que anoten en las tarjetas tres preguntas que harían a una persona que acaban de conocer, que no fueran las tradicionales (nombre, trabajo, estudios, dirección, teléfono).

Desarrollo:

Se invita a todos los participantes a que intercambien sus preguntas con otros compañeros, para que conozcan a quienes van a trabajar con ellos en el curso y que tendrán de 3 a 5 minutos para conocerse entre sí; y que mientras más personas conozcan tendrán más confianza con los demás.

Cierre:

Después de transcurridos 20 minutos se pide que regresen a su lugar para que el instructor pregunte ¿cuáles fueron los aspectos más interesantes que

²⁴ Subsecretaría de servicios educativos para el D. F. *Dinámicas Grupales*. México, 1996. p 6.

descubrieron de sus compañeros?, ¿cuáles fueron las preguntas más productivas que se hicieron, y si las hubieran descubierto en una reunión informal? En este proceso se llevan por lo general 10 minutos más y se inicia con la explicación de lo que será el curso.

Esta dinámica es muy útil cuando se quiere conocer un poco más a fondo a todos los participantes del curso y ver la forma en que se desenvuelven entre sus compañeros; esta dinámica es utilizada por lo principalmente en cursos de desarrollo humano.

Otra dinámica que también se utiliza al inicio de un curso se llama “¿cómo conocerse en tríos?”, éste tiene una duración de 30 minutos, aquí el número del grupo no importa y es utilizada con la finalidad de aumentar las relaciones interpersonales de los grupos formados.

Dinámica²⁵ de ¿cómo conocerse en tríos?

Material:

Módulos de 3 personas con una distancia razonable entre sí.

Instrucciones:

Se sentaran en módulos de tres personas, se nombraran A, B, C y platicaran sobre temas que en ese momento les interese y quieran conocer de sus compañeros.

Desarrollo:

Cada integrante (A, B y C,) tendrá tres minutos para comentar a sus compañeros temas que quiera dar a conocer; si es A quien habla B y C tendrán que escuchar para que después uno de los dos repita lo que A les explico y así hasta que los tres hablen y los tres expliquen lo que sus compañeros han comentado.

Cierre:

Una vez transcurridos 20 minutos el instructor asignará de forma personal quien explicara a sus compañeros de los otros módulos la manera en que realizaron la dinámica y lo que para ellos resultado interesante.

²⁵ Subsecretaria de servicios educativos para el D. F. *Dinámicas Grupales*. México, 1996. p 17.

Una vez que se han presentado tanto el instructor como los participantes; se realiza la explicación de los objetivos del curso, el temario de los contenidos que se han de desarrollar en las sesiones de capacitación, la duración de estas, si existiera algún horario de receso, la forma en que se evaluará el curso, etc.; es decir en general las reglas de lo que se permite y no dentro del aula de capacitación, explicando las ventajas y/o beneficios que obtendrán al finalizar el curso.

Para desarrollar un curso el instructor debe tener perfectamente estructurado su plan de trabajo, debe conocer a la perfección el tema que va a impartir ya que va a ser el transmisor de los conocimientos que deberá desarrollar a lo largo del curso.

El personaje central en el desarrollo del curso es el instructor, él debe saber identificar el tipo de grupo que tiene a su cargo (participativo, apático, integrado, desintegrado); y por ende al tipo de participantes que tendrá durante todo el curso; tiene perfectamente identificada la técnica de enseñanza aprendizaje que utilizará (autoaprendizaje, aprendizaje interactivo, aprendizaje colaborativo, exposición, método de casos, técnica de la pregunta, simulación, aprendizaje basado en problemas, juego de roles, lluvia de ideas, corrillos, lectura comentada, debate dirigido, etc.).

En esta fase también se utilizarán todos los materiales de apoyo didácticos como son: material gráfico, pintarrón, presentación por computadora, diapositivas, transparencias, películas, etc. para la explicación de los temas.

3. 7 Evaluación del curso.

El tema de la *evaluación* es muy discutido, ya que con solo escuchar la palabra se crea un ambiente de tensión en todos los participantes del grupo; sin embargo, es una forma de medir la eficacia que puede tener un curso o bien obtener información que permita mejorar habilidades y corregir posibles errores.

En esta fase del programa integral de la capacitación, se realizan varias evaluaciones durante el desarrollo del curso; estas pueden ser como a continuación se mencionan²⁶:

CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL IFE	
EVALUACIÓN DEL CURSO	
Nombre del participante:	_____
Instructor:	_____ Fecha: _____
Indicaciones: Responda este cuestionario de acuerdo con lo que sienta y no con lo que piensa que debe decir. Sus respuestas permitirán realizar una retroalimentación para el curso.	
1. ¿Le parece que el curso está relacionado con sus necesidades e intereses?	
Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()	
2. ¿Aprendió algo nuevo en este curso?	
Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()	
3. ¿Los contenidos o temas del curso se explicaron claramente?	
Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()	
4. ¿Se cumplieron con los objetivos establecidos al inicio del curso?	
Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()	
5. ¿El curso aportó conocimientos nuevos para su desempeño laboral?	
Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()	
6. ¿Los ejercicios, dinámicas y técnicas didácticas fueron claros para su comprensión?	
Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()	
7. ¿Mencione qué temas le parecieron más importantes?	_____
8. ¿Diga qué temas le gustaría que se abordaran con mayor precisión?	_____
9. ¿Mencione que otro tipo de cursos le gustaría recibir?	_____

Cuando se tienen todas las evaluaciones aplicadas a los participantes sobre el curso lo más idóneo es realizar un análisis comparativo que sirva para conocer

²⁶ Este Formato fue realizado con apoyo del libro de Siliceo Aguilar Alfonso. *Capacitación y Desarrollo de Personal*. p 155 –157.

las generalidades y particularidades de cada uno de los participantes para llevar a cabo una retroalimentación

3. 8 Evaluación del instructor.

La evaluación del instructor se realiza para lograr una retroalimentación en los contenidos del programa de capacitación, así como en las habilidades y destrezas que él maneja durante todo el curso tanto fuera como adentro del aula de instrucción.

En este tipo de evaluación se mide la eficacia y eficiencia con la que el instructor dirigió al grupo, así como la forma en que domina los temas expuestos; en general la labor realizada por el instructor a lo largo de todo el curso.

A continuación se presenta un formato²⁷ que puede ser utilizado para evaluar a cualquier instructor.

<p>CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL IFE EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR</p>
Nombre del participante: _____
Instructor: _____ Fecha: _____
Indicaciones: Responda este cuestionario de acuerdo con lo que sienta y no con lo que piensa que debe decir. Sus respuestas permitirán realizar una retroalimentación para el desempeño del instructor.
1. ¿El instructor inició puntualmente las clases? Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()
2. ¿El instructor domina los temas del curso? Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()
3. ¿El instructor cumplió con los objetivos establecidos al inicio del curso? Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()
4. ¿El instructor mantuvo al grupo atento y motivado?

²⁷ Este Formato fue realizado con apoyo del libro de Rodríguez Estrada Mauro. *Formación de Instructores*. p 150

- Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()
5. ¿Los materiales y apoyos audiovisuales fueron adecuados para el curso?
Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()
6. ¿Fue adecuado el desempeño del instructor durante el curso?
Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()
7. ¿Qué recomendaciones daría al instructor para desarrollar dentro del curso?

Esta evaluación constituye un elemento fundamental para el programa integral de capacitación, pues una vez que se tienen todas las evaluaciones contestadas por los participantes se realiza un análisis comparativo y también algunas gráficas que representen las generalidades y particularidades del curso con respecto al instructor; este dato es primordial para una nueva planeación y consideración del instructor para volver a impartir el curso o bien formar parte en la plantilla de instructores para ser nuevamente contratado para impartir algún curso.

3. 9 Evaluación del participante.

La evaluación, de los participantes se realiza para conocer si los objetivos que se plantearon en la planeación fueron alcanzados y así poder decir que se ha cubierto el aspecto de capacitación en los empleados.

Este tipo de evaluación se puede presentar en varias etapas del proceso de capacitación, como pueden ser: a corto plazo (antes, durante y al final del curso); o bien a largo plazo (rotación de personal, ausentismo y productividad).

La evaluación a los trabajadores incorpora la ley del efecto, formando así la base para medir el desempeño de los empleados.

Dentro de la evaluación a corto plazo se puede analizar las áreas cognoscitivas y el aprendizaje afectivo, el esfuerzo y las habilidades adquiridas a través del nuevo conocimiento.

Por lo que a continuación se enuncia un prototipo de evaluación²⁸ a corto plazo:

<p>CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL IFE EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE</p>
Nombre del participante: _____
Instructor: _____ Fecha: _____
Indicaciones: Responda este cuestionario de acuerdo con lo que sienta y no con lo que piensa que debe decir. Sus respuestas permitirán realizar una retroalimentación para la planeación de la capacitación.
1. ¿Mantuve mi asistencia y puntualidad en todas las clases? Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()
2. ¿Durante todo el curso tuve disposición y atención? Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()
3. ¿Dedique tiempo fuera del aula para fortalecer mi aprendizaje? Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()
4. ¿Aprendió algo nuevo en este curso? Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()
5. ¿Siente que se cumplieron los objetivos planteados al inicio del curso? Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()
6. ¿Los conocimientos obtenidos en el curso son útiles para su trabajo? Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()
7. ¿Qué temas o contenidos le gustaría se ampliaran y por qué? _____

Este tipo de evaluación se puede aplicar en la última sesión del curso para así poder contar con todas las opiniones de los participantes y así poder realizar un análisis comparativo de todas las evaluaciones.

3. 10 Evaluación de las instalaciones.

Un aspecto importante dentro del proceso integral de capacitación es el lugar donde se llevan a cabo los cursos, conferencias y/o talleres de actualización,

²⁸ Este Formato fue realizado con apoyo del libro de Rodríguez Estrada Mauro. *Formación de Instructores*. p 146 – 161.

ya que del espacio asignado dependerá en buena manera la comodidad o incomodidad de los participantes.

En la planeación se establece el lugar y los materiales a utilizar, así como la forma de ubicación de los participantes; es decir si el aula va a estar acondicionada en forma de escuela, en islas o módulos, en forma de herradura, en forma de “E”, en forma de junta de directores; lo anterior se designa por el instructor o bien por la disposición del tamaño del salón y el número de participantes.

<p>CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL IFE EVALUACIÓN DE LAS INSTALACIONES²⁹</p>
Curso: _____ Fecha: _____
Indicaciones: Responda este pequeño cuestionario con sinceridad, ya que sus respuestas servirán para un mejor servicio de las instalaciones.
1. ¿Los materiales didácticos fueron de la calidad esperada? Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()
2. ¿El equipo y los recursos didácticos favorecieron la exposición del curso? Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()
3. ¿Las instalaciones fueron las idóneas para realizar el curso? Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()
4. ¿El tipo de iluminación fue el adecuado? Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()
5. ¿La ventilación del aula fue la adecuada durante el horario del curso? Siempre () La mayoría de las veces () Algunas veces () Nunca ()
6. ¿Qué aspectos mejoraría del espacio asignado para realizar los cursos? _____

²⁹ Este formato es producto propio, gracias a la experiencia laboral y participación en cursos de actualización

Una vez que se cuenta con todas las evaluaciones se procede a realizar un análisis comparativo y en algunos casos se pueden elaborar gráficas que permitan visualizar todas las generalidades y particularidades del curso impartido o bien de todo un programa de capacitación. Ya que se tienen perfectamente discernidos los aspectos evaluados sirven de insumo para poder realizar una retroalimentación a la planeación, ejecución y organización de los cursos, para generar así el tipo de capacitación continua.

3. 11 Seguimiento de los participantes en su ambiente laboral.

El seguimiento es el proceso que permite verificar el impacto que ha tenido la capacitación en los empleados, en los grupos de trabajo y en la empresa misma en un mediano y largo plazo.

Al realizar la retroalimentación de la capacitación un aspecto importante es la realización del seguimiento de los participantes a un curso; pero ahora en su área de trabajo, aquí es donde se vera reflejado el éxito o fracaso del proceso integral de capacitación, así como el aprovechamiento real de los conocimientos por parte de los trabajadores.

El seguimiento comprende tres situaciones: Conocer si se registraron cambios sustanciales en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador; Identificar si fuera el caso que no existió ningún cambio en las labores realizadas; por último y más difícil si existieron cambios desfavorables al momento de realizar sus actividades laborales.

Una forma de realizar un seguimiento a la capacitación es ofrecer un programa de cursos seriados que tengan continuidad y que puedan verificarse los resultados alcanzados, cubrir la necesidad de capacitación y una planeación objetiva de acciones subsecuentes de capacitación.

Una forma de realizar el seguimiento de la capacitación puede ser como a continuación se presenta:

CENTRO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL IFE
SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN³⁰

Nombre: _____

Puesto: _____ Antigüedad en el puesto: _____

Antigüedad en la empresa: _____ Fecha: _____

Indicaciones: Responda este cuestionario de acuerdo con lo que sienta y no con lo que piensa que debe decir. Sus respuestas permitirán realizar un seguimiento a la capacitación.

1. ¿Considera que la capacitación es valiosa para usted?

Si () No () No se () ¿Por qué? _____

2. ¿Considera que la capacitación es importante para la empresa?

Si () No () No se () ¿Por qué? _____

3. ¿A que eventos de capacitación ha asistido en los últimos 6 meses?

4. ¿Considera que el curso al que asistió lo beneficia en el desempeño de su trabajo? Si () No () No se ()

¿Por qué? _____

5. ¿Considera que el curso al que asistió lo beneficia en sus relaciones interpersonales? Si () No () No se ()

¿Por qué? _____

6. ¿Cree usted que en la actualidad su desempeño es mejor que antes de tomar el curso de capacitación? Si () No () No se ()

¿Por qué? _____

7. ¿Está usted preparado para enfrentar responsabilidades mayores que las que tenía antes de la capacitación? Si () No () No se ()

¿Por qué? _____

8. ¿Con cuáles tareas de su puesto están relacionados los temas que se trataron en el curso? _____

9. ¿Considera que es necesario tomar otras medidas para que el rendimiento de los empleados mejore? Si () No () No se () En caso afirmativo

¿cuáles? _____

10. ¿Está dispuesto a participar próximamente en otro curso?

Si () No () No se () En caso afirmativo ¿qué aspectos le agradecería que se trataran? _____

³⁰ El formato es producto propio, gracias a la experiencia laboral y asistencia a cursos de actualización

Para poder decir que se ha cumplido favorablemente con el programa integral de la capacitación, es muy importante seguir dando continuidad a los trabajadores tanto en sus necesidades de capacitación para el trabajo como en el aspecto de las relaciones humanas, donde se ven aspectos de afectividad y clima organizacional; los cuales permitirán un mejor desempeño de todos los empleados de la institución u organización.

3. 12 Proceso de planeación de la capacitación.

Este proceso se explica al final, ya que consta de varios pasos a seguir pues utiliza el procedimiento de la planeación estratégica³¹ y es tan importante como todos los anteriores y gracias a ellos podremos completar todo nuestro sistema integral de capacitación.

Para poder iniciar la planeación, es necesario contar con el análisis completo de las necesidades de capacitación, para poder realizar la *Identificación del curso*; es decir si nuestro personal requiere de un curso de tipo administrativo, de computación, o desarrollo personal.

Si va a ser un curso administrativo se debe tomar en cuenta el aspecto que hay que cubrir, por ejemplo, si va a ser de: ortografía, archivo, redacción, aspectos básicos de la administración, administración por objetivos, desarrollo organizacional, contabilidad, etcétera.

Si fuera el caso de cursos en computación, pueden ser sobre sistemas específicos como: word, excel, power point, access, nóminas, impuestos, etc.

Si habláramos de cursos de desarrollo personal se pueden mencionar aquellos que manejan al área emocional del individuo como por ejemplo; control del estrés, manejo de las emociones, las caricias como una forma de socialización, etcétera.

³¹ Se dice que la planeación estratégica es una actividad que contribuye a identificar las causas que nos llevarán a tomar decisiones para alcanzar los objetivos que persigue la capacitación.

Una vez que se tiene identificado el tipo de curso que se va a impartir, un insumo más para planear un curso de capacitación, es *el tiempo de duración* que tendrá éste; y se determina en función de los temas y/o contenidos que se necesitan exponer a los trabajadores con la restricción de saber cuanto tiempo laboral es necesario invertir para lograr nuestros objetivos.

En este momento que ya se conoce el tiempo (horas efectivas de clases), que durará el curso se establece también el número de sesiones que abarcará, calendarizando las fechas de inicio y conclusión así como el horario que se utilizará por día.

En el proceso de la planeación de la capacitación un aspecto importante es la *selección del instructor*, pues él tendrá en sus manos la responsabilidad del desarrollo del curso y todas las actividades que realice son decisivas para el éxito del programa de capacitación.

Para poder realizar una buena elección del instructor se cuenta con una herramienta, que es la evaluación del instructor realizada en cursos anteriores o también podemos utilizar un catálogo de empresas que se dediquen a impartir cursos de capacitación.

Una vez que se tiene seleccionado a nuestro instructor, se necesita trabajar con él el *diagnóstico de conocimientos* o también nombrado la especificación de contenidos que se han de explicar a los participantes durante el curso; ya que se tiene perfectamente definidos los temas, se realiza una pequeña prueba donde se exploren los conocimientos que tienen los empleados, esto con la finalidad de formar grupos homogéneos que puedan desarrollar una óptima capacitación.

En la planeación de la capacitación también se realiza *el planteamiento de los objetivos del curso*; aquí debe de detallarse muy bien los alcances que se quiere tener, así como la forma en que van a medir los esfuerzos de todas las partes que intervienen en la capacitación.

Para realizar el *diseño del curso* se debe trabajar de manera conjunta con quien será el instructor; pues aquí se establecerá la técnica de aprendizaje, el tamaño del grupo, los ejercicios y las evaluaciones que se formularan a los participantes para observar los alcances que obtendrán al término del curso; así como todas las particularidades que pudiera tener el desarrollo de la capacitación.

Para que el curso de capacitación cuente con los materiales didácticos apropiados se debe de realizar un *diseño del material para los participantes*; el cual debe de explicar en forma sistemática los conocimientos que desarrollaran, así como los ejemplos y ejercicios que ayudarán a los participantes para alcanzar un mayor aprovechamiento. Este manual deberá ser entregado a los trabajadores en la primera sesión del curso.

El instructor deberá de elaborar un *material didáctico*, que le sirve de apoyo para cada una de las sesiones de capacitación y como retroalimentación en su desempeño frente al grupo para poder resolver las dudas o interrogantes de los participantes.

En la planeación se debe de tomar en cuenta el espacio físico donde se realizará el curso, es decir la *selección del aula*, aquí se prevén toda clase de comodidades o incomodidades que pudieran surgir en el desarrollo del curso; así como la distribución del mobiliario como son: mesas, sillas (herradura, módulos de 5 personas, escuela), equipo (lap top, cañón, proyector de diapositivas, televisión, videocasetera, pizarrón, rotafolio, marcadores, hojas de rotafolio, legos, etc.); todo lo indispensable para una buena realización del curso.

Un aspecto que también forma parte de la planeación del curso es informar a los participantes sobre el inicio del curso; así como a todos los que intervienen en el proceso integral de capacitación para que desde el primer día la asistencia sea del 100% para no afectar en los contenidos explicados en la primera sesión.

La propuesta integral de capacitación que se ha planteado a lo largo de este capítulo va a permitir que el personal del Instituto Federal Electoral cuente con una herramienta que le permita cumplir con los principios de: certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad que rigen al Instituto.

Es importante mencionar que la propuesta integral de capacitación puede ser aplicable a cualquier institución u organización ya que se plantearon todos los elementos necesarios para realizar una capacitación continua y permanente, dando origen a un clima organizacional de cordialidad y confianza para que todos los empleados busquen su desarrollo personal y profesional.

Un beneficio más de seguir una propuesta integral de capacitación es tener al personal motivado.

Esta propuesta fue conformada gracias a autores y teorías que explican el comportamiento e importancia de la atención del factor humano dentro de una organización; así como mis experiencias al trabajar en un área de capacitación y desarrollo humano, me es posible afirmar que no hay cosa que el ser humano no pueda alcanzar cuando se lo propone y cuenta con la ayuda de los demás.

Conclusiones

El realizar el presente trabajo me ha dejado como experiencia que, el desarrollo del factor humano dentro de cualquier organización es muy importante pues requiere de un proceso integral que contemple todos aquellos factores que son susceptibles de actualización y capacitación que permitan a los trabajadores realizar sus actividades con eficiencia y eficacia y que al mismo tiempo les permitan desarrollarse como mejores seres humanos.

Al concluir mi investigación puedo afirmar que el motor principal de las instituciones es su personal, por esta razón nos encontramos comprometidos con la actualización de procedimientos de capacitación que permitan mejorar el trabajo y nuestro desempeño como seres humanos que sienten, piensan y buscan una convivencia fraternal en nuestros centros de trabajo.

El poner en marcha el programa integral de capacitación para el Centro de Formación y Desarrollo del IFE, permitirá continuar cumpliendo los principios que rigen al instituto (certeza, legalidad, independencia, imparcialidad y objetividad) pues el personal contará con herramientas actuales que facilitarán sus tareas laborales.

Bibliografía

1. CÁCERES, LUISA, ERRO, EDUARDO. Documento “*Capacitación para Adultos*”, Quality Consultoría & Asesoría. México 2003. 9 págs.
2. CHIAVENATO, IDALBERTO. “*Administración de los Recursos humanos*”. Ed. McGraw-Hill, 5ta. Edición. Santafé de Bogota 1999, 699 págs.
3. DESSLER, GARY, “*Administración de Personal*”. Prentice Hall, 6ta Edición, México 1994, 239 págs.
4. GARRY, MITCHELL. *Manual del Capacitador*. Ed. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1995. 425 págs.
5. GRANADOS, JAIME A. “*Capacitación y Desarrollo de Personal*”. Ed. Trillas. México, 2001. 361 págs.
6. KENNETH ALBERTO THOMPSON AMORES. *La capacitación de los recursos humanos*. www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml#CAPACIT 2003. 6 págs.
7. KOONTZ HAROL, WEIHRICH HEINZ. “*Administración, una perspectiva global*”. Ed. McGraw-Hill. Enero 1994. 745 págs.
8. MALCOM S. KNOWLES. ELWOOD F. HOLTON III. RICHARD A. SWANSON. “*Andragogía El aprendizaje de los adultos*”. Traducción María de los Angeles Izquierdo Castañeda. Revisión Técnica Jorge Molina Savilés. Maximiliano Toledo González. Ed. Oxford Alfaomega Cuarta reimpresión Julio de 2005. 230 págs.
9. MANUAL. “*Taller de Formación de Instructores*”. Centro de Formación y Desarrollo del IFE. México, 2003. 99 págs.

10. MANUAL. *Fase especializada del Programa de Formación y Desarrollo Profesional. Área modular administrativo-gerencial. Módulo Planeación Estratégica y Sistemas de evaluación. Texto de bases teóricas.* IFE. México, 2002. 152 págs.
11. PAIN, ABRAHAM. *Cómo evaluar las acciones de capacitación.* Ediciones Granica Vergara. Argentina, 1993. 171 págs.
12. PAIN, ABRAHAM. *Cómo realizar un proyecto de capacitación. Un enfoque de la ingeniería de la capacitación.* Ediciones Granica, S.A. España, 1989. 205 págs.
13. PANIAGUA ADUNA ANDRÉS, RÍOS SZALAY ADALBERTO. *Orígenes y perspectivas de la ADMINISTRACIÓN.* Ed. Trillas. Primera reimpresión, abril 1992. 214 págs.
14. PATIÑO, PEREGRINA HUMBERTO, ESPINOSA, BRAVO JORGE JESÚS. *Manual "Formación y Actualización de Instructores Conforme Norma Técnica".* UNAM, México, 2003. 140 págs.
15. PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA "Manual del Instructor".
<http://www.disaster.info.desastres.net/SUMA/practicas/manualinstructores/verscion202003.pdf> 2003. 33 págs.
16. PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA "Manual del Instructor".
<http://www.worldbank.org/html/prdph/Manual20Instructor.doc.pdf> 2003. 33 págs.
17. PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA ACE. "Metodología para la Capacitación".
<http://www.aceproject.org/main/espanol/po/poe05b.htm> 2003. 101 págs.
18. PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA. "Capacitación en Estrategias y Técnicas Didácticas", <http://www.sistema.itesm.mx/va/dide/inf-doc/estrategias> 2005. 34 págs.

19. REZA TROSINO, JESÚS CARLOS. *Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones. Serie administración de la capacitación.* Ed. Panorama. México, 1995. 115 págs
20. REZA TROSINO, JESÚS CARLOS. *El ABC del Instructor. (y también del profesor, moderador y de cualquier facilitador de procesos educativos).* 3a. edición. Ed. Panorama, México, 1998. 152 págs.
21. RODRÍGUEZ, ESTRADA MAURO, TORRES, HONORATA AUSTRIA. *"Formación de Instructores"*. Ed. McGraw-Hill, México, 1991. 198 págs.
22. SÁNCHEZ, LIMA ÁNGEL. *"Planeación Estratégica de la Capacitación"*. Ed. Trillas. México, 2001. 79 págs.
23. SILICEO, ALFONSO, *"Capacitación y Desarrollo de Personal"*. Ed. Limusa México 1999, 210 págs.
24. VAILLANT, DENISE y MARCELO, CARLOS. *"¿Quién educará a los educadores? Teoría y Práctica de la formación de formadores.* Uruguay, 2000. 250 págs.
25. WERTHER, WILLIAM. *Administración de Personal y Recursos Humanos.* McGraw-Hill, México, 1995, 486 págs.