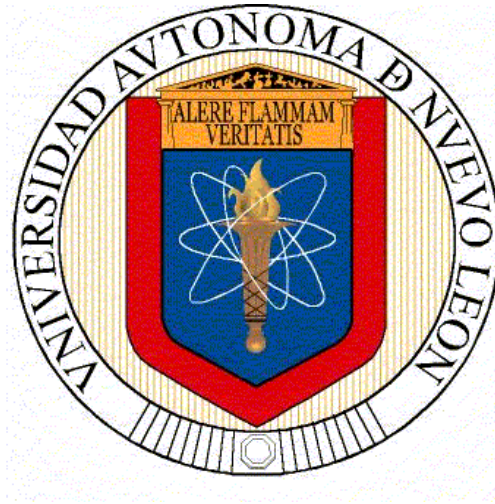


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL
PERSONAL OPERATIVO DE NUEVO INGRESO EN UNA EMPRESA
DEL ÁREA METROPOLITANA DE MONTERREY, N. L.**

PRESENTA

CARLOS ARTURO ECHEVERRÍA MATA

PROYECTO DE CAMPO

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

FEBRERO 2016

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**



**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL
PERSONAL OPERATIVO DE NUEVO INGRESO EN UNA EMPRESA
DEL ÁREA METROPOLITANA DE MONTERREY, N. L.**

PRESENTA

LIC. CARLOS ARTURO ECHEVERRÍA MATA

PROYECTO DE CAMPO

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON
ORIENTACIÓN EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

ASESOR: MTRO. JOSÉ ALFREDO SALINAS

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO

FEBRERO DE 2016

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, quisiera agradecer a Dios, quien me ha dado la oportunidad de estar aquí, a pesar de todos los retos impuestos, así como de un camino lleno de oportunidades que me ha otorgado, aún sigo buscando esa razón de tantas bendiciones, sin embargo las más grandes que recibí han sido mis padres, Sr. Arturo Cayetano Echeverría Alvarado y Sra. Guadalupe Carlota Mata Sena, es gracias a ellos, a su amor, paciencia y entrega a quienes dedico este pequeño triunfo de título.

A mis hermanos, Luz Mariana y Juan Salvador, quienes me han dado los pasos que sigo, es gracias a ellos también, mis guardianes, a quienes dedico también este logro.

A los exdirectores Mtro. Arnoldo Téllez López y Dr. José Armando Peña Moreno, además del director actual de la Facultad de Psicología, Dr. Álvaro Antonio Ascary Aguillón Ramírez, quienes sin su apoyo y confianza no habría obtenido el empuje para empezar esta maestría. Sin olvidar también al Mtro. José Alfredo Salinas Alanís, director del presente proyecto, así como el Dr. Eduardo Leal Beltrán y el Dr. Rubén Treviño Gámez quienes fungieron como revisores para pulir este documento y quienes además compartieron su experiencia.

Al personal del posgrado de la Facultad de Psicología, Srta. María Gerarda Martínez Guevara y Lic. Odila Eguía, a quienes me ilustraron en el paso a paso, no solo de mis labores en el posgrado, sino en todos los trámites necesarios.

Por último y no menos importante, a mi personal, Psic. Diego Alfonso Vallejo Leal y a la Mtra. Karina Sugeyl Venegas Ayala, a su novio el Ing. Leopoldo Daniel González, quiénes me dieron un gran empuje con su apoyo; y sobre todo a la Lic. Leslie Liliana Lama Medrano, quién con su comprensión y amor, me ha dado el apoyo que tanto me hacía falta, literalmente empujándome, durante todo el proceso de titulación, y a quién este mismo proyecto es una pequeña prueba del gran amor que siento por ella.

Es difícil escribir un agradecimiento, principalmente cuando hay tanto y tantos a quienes agradecer, a todos ellos no puedo decir más que gracias, y aun así creo que aún les debo mucho por sus palabras, apoyo, ánimos por su compañía en este trayecto, en las buenas, en las malas, por estar presente. A todos ellos que no puedo nombrar por ser demasiados, gracias nuevamente.

Contenido

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN.....	7
ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.	11
UBICACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
INTERVENCIÓN INICIAL	14
OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	16
JUSTIFICACION	17
DELIMITACIONES.....	18
MARCO TEORICO.....	19
Enfoques de la capacitación.....	26
Detección de necesidades de capacitación	30
Diseño de un programa de capacitación.....	33
Evaluación de la Capacitación	35
MÉTODO.....	39
RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN	43
REPORTE DE SESIONES.....	44

CONCLUSIONES	48
Bibliografía	51

RESUMEN

Mediante la implementación de diferentes técnicas de medición, se pretende identificar los factores que restringen que los esfuerzos de capacitación se traduzcan en una mejoría significativa para el desempeño de las labores dentro de una organización productiva del área metropolitana de Monterrey.

A través de la aplicación de una *entrevista semi estructurada*, se procura conocer la opinión del personal que imparte la capacitación y de aquellos que la reciben, para de esta forma descubrir algunos indicadores que reflejen la pobreza (ejemplos: actividades no realizadas adecuadamente, incidentes o accidentes durante alguno de los procesos que se llevan a cabo, empleados en cursos recurrentes, etc.) de los resultados que se obtienen en la ejecución de las tareas en el personal operativo de dicha empresa.

Por otro lado, mediante la *observación directa* se llevaron a cabo registros anecdóticos realizados durante el proceso mismo de la capacitación, para que la información obtenida de esta forma pueda ser contrastada con la información arrojada por las otras dos técnicas de recolección de datos descritos anteriormente, y con ello contextualizar el aspecto educativo en que se presenta la capacitación de dicha empresa.

En última instancia, mediante el conocimiento de dichos factores lo que se busca es coadyuvar a la empresa para mejoramiento de las estrategias educativas utilizadas y

que le permitan alcanzar más fácilmente los objetivos para los cuales están orientados los esfuerzos de la capacitación.

INTRODUCCIÓN

Es incuestionable que para que cualquier individuo pueda ejecutar con eficiencia una tarea dentro de una organización, es imprescindible que esta posea los conocimientos y las habilidades necesarios y que son atinentes a la misma. El que esto no suceda de la manera apropiada, conlleva una serie de problemas que pueden afectar a la rentabilidad de la organización y, en el peor de los casos, a situaciones que pueden poner en riesgo la integridad física o mental propia del trabajador, cuando se trata de actividades que implican cierto riesgo en el manejo de materiales o equipos.

Según estadísticas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), en nuestro país en el 2005 se registraron poco más de 300, 000 accidentes en los centros de trabajo, en la cual destaca que los percances más frecuentes ocurren a los empleados cuyo rango de edad va de los 20 a los 24 años.

En cuanto a la antigüedad de los trabajadores en la que ocurre la mayor cantidad de accidentes, se observa que es en las personas que llevan laborando entre uno y cuatro años, observándose una disminución significativa a medida que la antigüedad se incrementa.

Conforme a la información, la experiencia laboral contribuye de manera importante a disminuir el índice de accidentes.

Según la Comisión Federal para la Protección Contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS), para muchos mexicanos existe el riesgo de dañar su salud con enfermedades como el cáncer si se expone a productos químicos; además de enfermedades de la piel y de las vías respiratorias, así como efectos adversos en la función reproductiva.

El daño, sin embargo, no se registra solo de manera física. Las organizaciones pueden perder hasta un 20% en su productividad debido al síndrome de Burnout o conocido también como el Síndrome del Desgaste del Profesional Quemado. Este síndrome que se correlaciona con el estrés laboral, puede llegar a producir una incapacidad total para trabajar.

En su más reciente informe, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) admite que cada año fallecen por menos 2.2 millones de personas a causa de accidentes y enfermedades laborales. Hay quienes consideran que la cifra puede ser mucho debido a deficiencias en los sistemas de información y cobertura que existe en los diferentes países.

Adicionalmente a estos problemas que de por si son graves, habría que resaltar los costos que implican para la organización las bajas en la productividad de sus empleados. Esto conlleva a una cadena de errores como una caída en la cantidad y la calidad de productos y/o servicios que se ofrecen, retrasos en la entrega al usuario

final, etc. Esto obviamente altera de manera significativa la rentabilidad de la misma y su permanencia en el mercado.

En este sentido, la capacitación de los empleados reviste de una importancia que esta fuera de toda discusión. Las organizaciones que no deseen invertir recursos a la preparación de su personal, estarán destinadas al fracaso.

Así mismo, durante el proceso de capacitación convergen diversos aspectos que deben ser analizados con detenimiento, para destacar su relevancia durante la fase educativa del entrenamiento del personal de la empresa.

Aun cuando la psicología del aprendizaje ha aportado diversas teorías que explican como el ser humano adquiere nuevos conocimientos y habilidades, en ocasiones algo sucede durante el proceso que no se logra con el cometido para el cual fue diseñado.

Los problemas que se suceden durante la capacitación pueden atribuirse a aspectos tales como falta de atinencia entre los conocimientos y habilidades requeridos para el desempeño de las tareas; dificultades por parte del instructor para ajustar sus técnicas de enseñanza al momento actual; causas que pueden ser atribuibles a los participantes de la instrucción que tienen que ver con sus estados emocionales o motivacionales durante el proceso, etc.; (Aguilar, 2006) para que el objetivo de una empresa se logre, es necesaria la función de capacitación que colabora apoyando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que

desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa.

Es en este sentido que la presente investigación se enfoca a detectar la ocurrencia de las variables que en esta organización particular no permiten alcanzar los resultados esperados en un proyecto de capacitación.

ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.

En 1947, una modesta planta de recubrimiento cerámico inició sus operaciones en Dallas Texas, con un sólo objetivo: convertirse en el líder de la industria cerámica. Abrir su planta en Dallas le dio a la que entonces se conocía como la Dallas Ceramic Tile Company fácil acceso al resto de los Estados Unidos. La empresa experimentó un tremendo crecimiento y, para 1955, fue testigo de la apertura de su primer centro de servicio de ventas en Tampa, Florida, así como su segunda planta en Monterrey, México. Esta empresa, hoy conocida como Daltile, es líder en la industria del recubrimiento cerámico.

1966: La empresa estableció 16 centros de servicio de ventas a todo lo largo de EU.

1978: Se abrió un muy importante centro de distribución para importaciones en Los Ángeles, California.

1979: Se estableció un segundo departamento de distribución/embarque en Dallas, Texas.

Daltile se ha convertido en un sinónimo tanto de calidad como de estilo. Con frecuencia emulada, nuestra marca es reconocida en todo el mundo y es apoyada por una extensiva fuerza de ventas - la más grande de la industria. A lo largo de los años, hemos construido nuevas plantas,

adquirido plantas existentes, incrementado la capacidad de producción, y experimentado un impresionante crecimiento anual sin precedentes.

1980: La compra de Keystone Ridgeway Company (recubrimiento cerámico no vidriado) introdujo a Daltile en el mercado comercial.

1983: Daltile construyó en Monterrey, México una planta con los últimos avances tecnológicos y compró una planta manufacturera en Conroe, Texas, expandiendo así su oferta de recubrimiento vitrificado.

1987: Daltile abrió su centro de servicio de ventas número 100 en Daytona Beach, Florida.

1990: La red de servicio de ventas de Daltile se extendió a más de 125 ubicaciones operadas en EU y Canadá.

Hoy Daltile cuenta con más de 200 centros de servicio de ventas así como con una red de asociados en todo el mundo. Constantemente estamos buscando la manera no sólo de fabricar el mejor producto del mercado, sino también de permanecer a la vanguardia en cuanto a estilo y moda. La presencia de Daltile en el mercado se incrementó a través de una alianza con el fabricante de mosaico y azulejo italiano, EmilCeramica. Es esta clase de éxito continuo lo que constantemente reafirma la posición de Daltile como líder del mercado del recubrimiento cerámico.

1996: Daltile Corporation entra al mercado de valores.

1997: Daltile desarrolla y lanza una agresiva campaña con nuevos productos residenciales.

1999: Daltile lanza su ansiosamente esperada Natural Stone Collection (Colección de Piedra Natural).

2000: Daltile entra en sociedad con EmilCeramica.

2002: Daltile se fusiona con Mohawk Industries, formando la empresa de servicio de pisos y recubrimientos líder de la industria.

UBICACIÓN DEL PROBLEMA

Al entablar reuniones con el encargado del departamento de capacitación de Dal-Tile México, nos indica que más que ser un problema dentro de la empresa, es más un proyecto de mejora continua, en la cual ellos apoyan a quienes puedan ayudar en la máxima eficiencia de sus procesos, con la finalidad de mantenerse siempre en vanguardia y en competencia con el mercado, local e internacional.

INTERVENCIÓN INICIAL

Durante las primeras sesiones me entreviste con los encargados del departamento de Capacitación y Desarrollo, los cuales manifestaron algunas áreas de oportunidad en sus capacitaciones, en las cuales veían estrategias de poder mejorarlas, ya que el sentir de la empresa es que si bien las capacitaciones se estaban llevando a cabo, sentían que lo visto en ellas no se llevaba a la práctica de la manera más efectiva.

El trabajo de este consultor se aboco a la asistencia de capacitaciones, autorizadas por las autoridades de la empresa, en las cuales se asistió como un empleado más, observando al facilitador del curso y tomando nota de las áreas de oportunidad, así como analizando procesos de mejora.

Se hace la nota aclaratoria que, en ninguno de las capacitaciones, el facilitador tenía conocimiento de que sería observado y analizado, esto con la intención de poder obtener un comportamiento natural durante el transcurso de la capacitación. En los descansos programados, el consultor realizó entrevistas informales a empleados, acerca de su opinión del curso que estaban llevando, con la intención de poder obtener de primera mano información del sentir del empleado con la capacitación, y más importante, con la organización.

En este caso la organización está más que dispuesta a tomar las medidas que salgan a relucir durante el presente ejercicio, como parte de uno de sus procesos de mejora continua, así como el mantener a sus empleados, no solo capacitados, sino en cuenta para poder mejorar procesos y poder ejercer una mejor calidad, no solo dentro de la empresa, sino también para con el cliente al tener un producto de excelencia.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El presente proyecto tiene como propósito identificar los posibles factores como: falta de comprensión, clima inadecuado, aspectos personales del empleado, recursos y habilidades del capacitador, retroalimentación adecuada o inadecuada, etc.; que se pueden estar sucediendo durante el proceso de capacitación implementado por la empresa, de manera que se puedan llevar a cabo los cambios que sean necesarios para garantizar tanto la eficacia como la eficiencia de sus procesos educativos.

Para el logro del objetivo anteriormente propuesto, se pretenden implementar una serie de instrumentos y técnicas de recolección de datos que posibiliten la identificación de dichos factores.

Las herramientas que se utilizarán en el presente estudios son:

1. Entrevista semi estructurada con preguntas orientadas a conocer la opinión tanto de los instructores como de los participantes, sobre el proceso de capacitación.

2. Observación directa, para efectuar registros anecdóticos *in situ* sobre la dinámica del proceso de capacitación.

JUSTIFICACION

La importancia de realizar dicho estudio, se deriva de una necesidad real planteada por el responsable del departamento de capacitación de dicha organización, quien señala al investigador sobre la necesidad de indagar las circunstancias que no permiten obtener buenos rendimientos al momento de la ejecución de las tareas en piso, después de haber sido capacitados para ese propósito.

Esto conlleva efectos perjudiciales en la cadena productiva como: baja productividad, aumento en la rotación de personal y el aumento en los costos implicados durante el proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal.

De allí que la realización del presente estudio queda plenamente justificada, en la medida que los datos obtenidos al final de proyecto, puedan aportar un beneficio directo para la mejora continua de los procesos de capacitación.

DELIMITACIONES

Es importante subrayar que los resultados obtenidos en el presente estudio, solamente serán aplicables a la empresa en cuestión, no pretendiendo que puedan ser generalizables a otras organizaciones pertenecientes al mismo grupo, ni a otras del mismo ramo de la localidad.

Esto se debe en gran medida, a que la presente investigación no cumple con los requisitos metodológicos suficientes como para hacer afirmaciones definitivas sobre el fenómeno objeto de estudio.

Diríamos más bien que es un intento honesto y sincero por parte del investigador de ofrecer a la presente organización que tan amablemente nos abre sus puertas, el bagaje de un conjunto de experiencias y conocimientos que se derivan de la formación profesional en el campo de la psicología laboral y con ello, fortalecer esa relación escuela – empresa que es tan necesaria en la formación profesional de todos nosotros.

Por lo anterior, agradecemos de antemano a la empresa Dal-Tile, S.A. la oportunidad y las facilidades que nos brinda para la realización del presente proyecto.

MARCO TEORICO

Con los procesos de apertura económica y globalización progresiva de la economía, las organizaciones han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación, ventaja y competitividad es la forma de optimizar su talento humano. Hoy muchas empresas orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo, talento o capital humano, mediante la generación de un clima propicio a la participación, innovación, creatividad, aprendizaje y mejoramiento continuo. Estas estrategias se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales (Urdaneta, 2001).

Definición:

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo. (Dessler, 2001)

Antes de poder esclarecer que es la capacitación, es conveniente saber diferenciarla de otros procesos que se dan dentro de la organización, con estos me refiero al entrenamiento y adiestramiento.

ENTRENAMIENTO

Preparación que se sigue para desempeñar una función.

ADIESTRAMIENTO

Proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.

CAPACITACIÓN

Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de individuos en el desempeño de una actividad.

(RRHH-WEB, 2006) La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Los beneficios de la capacitación no solo se inclinan a un lado de la balanza, sino que son de carácter bilateral, ya que mientras la empresa capacite a los empleados, estos a su vez podrán desempeñar una mejor labor. Enumerado en la siguiente lista (Davis & Werther, 2000):

Beneficios de la capacitación dirigida hacia las organizaciones:

- Ofrece una mejor rentabilidad, además de que favorece las actitudes positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda a al personal a identificarse con los objetivos marcados por la organización.

- Crea una mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nueva políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos de recurrir a consultores externos.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas.
Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes para la comunicación.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.

- Permite el logro de metas y desarrollo personales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Beneficio en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

La importancia de la capacitación tiene incidencia en varios de los aspectos fundamentales tales como:

- a. **Productividad.-** El proceso de capacitación no es exclusivo de empleados de nuevo ingreso a la empresa, sino también para aquellos con más experiencia. En el caso de los primeros, será su formación para poder emprender con excelencia su labor diaria, mientras que, para los segundos, servirá de hincapié para la

mejora y aportación de nuevos recursos para realizar una evolución en los procesos al contar con mayores conocimientos, experiencias y actitudes.

- b. **Calidad.**- Sin duda uno de los mayores beneficios de la capacitación, es el hecho de lograr una mejor calidad, no solo del producto o servicio otorgado por la empresa, sino también en los procesos internos, relación de los empleados, incremento de la fuerza de trabajo, en especial si se da una capacitación acerca de los deberes, responsabilidades, misión, visión y valores de la organización.
- c. **Planeación de los Recursos Humanos.** - A futuro, las capacitaciones que se hagan hoy, por así decirlo, servirán como visión a una detección de las necesidades de la empresa, como sabemos, el mercado globalizado actual, ofrece más competencia y por lo tanto capacitaciones continuas.
- d. **Salud y seguridad.** - En este ámbito, una adecuada y temprana capacitación puede disminuir en gran medida el riesgo de algún accidente laboral, además de mantener una vida estable para empleado en sus actividades de la empresa. Actualmente hay empresas que dan cursos no solo de primeros auxilios, sino también de planes de contingencia ante diferentes eventos que puedan presentarse.
- e. **Dimensión psicológica.** - La capacitación realiza no solo transformaciones en la visión del empleado hacia su trabajo, sino también en el carácter personal, puesto que el empleado siente más empatía a la empresa y sus compañeros, mejora el grado de su motivación al tener en mente que está realizando su trabajo adecuadamente y con calidad, mejorando esto el nivel de autoestima.

- f. **Desarrollo personal.** - La capacitación como proceso de desarrollo, nos lleva a que el empleado se convierta en un generador de cambios en la organización, al incrementar la gama de conocimientos y competencia para quienes acuden, además de generar un repertorio más amplio de candidatos a nuevos puestos.
- g. **Prevención de la obsolescencia.** - Al mantenernos a los márgenes contemporáneos, es posible por medio de la capacitación poder adelantar los movimientos en un mercado de constante cambio, en el cual la empresa debe mantener en competencia con organizaciones del mismo rubro.
- h. **Supervivencia.** - Bien administrada, la capacitación influye directamente en la eficiencia de la organización, al poder mantener un crecimiento y consolidación en los subsistemas de la organización.

Con el paso del tiempo, la capacitación se ha vuelto algo cotidiano dentro del entorno organizacional, pasando de ser algo de requisito obligatorio a ser algo necesario para el adecuado manejo, tanto del personal, como de los procesos que se llevan a cabo.

Otro de los aspectos que cabe mencionar, es como evaluar la capacitación que han recibido los empleados: *¿cómo saber que la capacitación ha dado resultado?, ¿cómo saber que tan efectiva ha sido?, ¿cómo saber que tan aplicables son los conocimientos adquiridos?*

Con el objetivo de poder medir su efectividad, una de las mejores y más simples maneras es seguir el modelo de Donald Kirkpatrick (1959), quien mencionaría: *para que haya aprendizaje debe producirse cambio de conducta* (Magister, 2007), logrando integrar así parte de las teorías del aprendizaje cognitivo y conductistas a la capacitación dentro de la empresa, lo cual desarrollaremos más adelante en este escrito.

Enfoques de la capacitación

Enfoque Tradicional VS Enfoque Constructivista

Enfoque tradicional

En el enfoque tradicional de la capacitación, esta se concibe como *un medio que proporciona al individuo los conocimientos necesarios que le permitan desempeñarse con mayor eficacia y eficiencia en su puesto de trabajo y prepararse para asumir responsabilidades de mayor envergadura* (Oramas, GestioPolis, 2004).

Sin embargo, esta definición presenta limitaciones:

1. No considera que el individuo, a partir de un momento, pueda convertirse en un difusor de conocimientos dentro de la empresa. (Oramas, GestioPolis, 2004)

Teniendo personal capacitado, y certificado, es posible que este pueda otorgar capacitación a otros empleados. Si bien el poseedor de los conocimientos adquiridos, -y a eso le agregamos la experiencia dentro de su campo-, se convierte en una fuente importante que pueda compartir sus habilidades con el resto de la empresa., además

que tiene la ventaja que en determinado momento no se dependa tanto de un outsourcing para futuras capacitaciones.

2. No incluye, al menos explícitamente, la relevancia del conocimiento del funcionamiento de la empresa. (Oramas, GestioPolis, 2004)

Si bien la capacitación es algo fundamental hoy en día, en la definición anteriormente manejada, no se menciona la inclusión de la cultura de los hábitos y cultura de la empresa. El capacitador puede venir preparado para dar su tema, sin embargo, algunos puntos podrían chocar con la cultura actual que se maneja. Para poder mejorar un proceso, primer se necesita saber el cómo nace y se lleva a cabo el mismo dentro de la organización.

3. No considera la auto-superación como elemento primordial en el proceso de capacitación, limitando el papel activo y dinámico del sujeto. (Oramas, GestioPolis, 2004)

Una de las ventajas más significativas de la capacitación, no es solo que el empleado mejore su desempeño, sino que a su vez lo ayuda a *sentirse mejor en su trabajo*, como concepto de la Pirámide de Maslow, la cúspide es la *autorrealización*, la cual gracias a una adecuada capacitación, puede llevar a un empleado a adquirir mejores puestos, prestaciones y funciones.

4. Desconoce el impacto emocional que tiene sobre las personas sentir que su intelecto dispone de condiciones en la empresa para su desarrollo, aun

cuando su trabajo, no resulte de los más creativos. (Oramas, GestioPolis, 2004)

Aunado al punto anterior, el impacto emocional es uno de los aspectos más relevantes. El sentirse más preparado aumenta la confianza de forma significativa para el empleado, el hecho de que esté capacitado para las diferentes funciones que pueda tener su puesto, ayuda a mejorar el compromiso que tiene con la empresa.

5. La capacitación se convierte en algunos casos en un elemento coercitivo, pues se condiciona la ocupación de determinados cargos con el cumplimiento de ciertos aspectos de capacitación, ignorando «la experiencia con resultados positivos» en el desempeño. (Oramas, GestioPolis, 2004)

De cierta manera, el solo capacitar a empleados que ocupen determinados puestos, puede frenar, o más bien desanimar a otros empleados, que si bien comparten experiencia, no cuentan con el mismo nombramiento que otros. Hay que recordar que la experiencia, más que un puesto, es un valor fundamental a la hora de decidir a quienes capacitar.

Enfoque constructivista

Mientras que en el enfoque tradicional la capacitación puede ser vista por la empresa como un gasto necesario, nuevos enfoques, en este caso el constructivista (basado en competencias), ven a la capacitación como una inversión; en ambos casos

la capacitación se realiza con el objetivo de ayudar al proceso de mejora continua de la empresa.

Sin embargo, independientemente de cómo se puedan interpretar las competencias es necesario establecer tanto un proceso que permita concretar que competencias posee una persona (a nivel personal) como las competencias que posee para el adecuado desempeño en su puesto de trabajo y realizar el trabajo eficientemente y no solo eficazmente (Prieto, 2007)

Para identificar y describir competencias se toma como referencia tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales como al entorno sociolaboral con el que se relacionan.

Una identificación bajo este modelo, requiere realizarse al finalizar el proceso de capacitación, momento en el cual el empleado acaba de adquirir los nuevos conocimientos necesarios para el correcto desempeño de su labor. Al trabajar bajo la gestión de una capacitación orientada a las competencias, es necesario romper con los patrones del aprendizaje tradicional (teóricos) e ir ofreciendo un sistema de formación a través de la práctica con alternación a tener espacios también teóricos.

Deteccción de necesidades de capacitación

Toda organización debe estar organizada de forma tal que todos los procesos que se sucedan dentro de ella, necesitan estar perfectamente precisados para poderse cumplir sin ningún tropiezo. Cada tarea, cada proceso y o cada función tienen que estar perfectamente delimitados de manera que todo mundo sepa que es lo que tiene que hacer en cada momento y de esta forma, cumplir con las metas o propósitos trazados por la organización.

En lo que procesos humanos se refiere, es importante hacer un diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC) para estar en posibilidad de implementar programas orientados al desarrollo de esas habilidades.

Dentro de las estrategias formuladas para este propósito, el Análisis de Puesto una técnica que se utiliza para identificar las competencias que son necesarias para el buen funcionamiento de la organización. En su elaboración se siguen ciertas reglas encaminadas a mantener la uniformidad de los criterios, entre ellas podemos mencionar las siguientes:

- Se identifica el propósito clave de la organización, el cual surge de la *misión y visión* de la organización.
- Se hace un proceso de identificación de las funciones clave que responden al propósito de cada una de las áreas funcionales.
- Se verifican los elementos de competencia, las cuales, agrupados por afinidad funcional, conforman las unidades de competencia que a su vez definen el papel de que debe desempeñar cada persona.

El análisis de puestos es un procedimiento para determinar las obligaciones inherentes a los puestos de trabajo, así como las características de las personas que se contratarán para ocuparlos (Dessler, 2001).

Un adecuado análisis de puesto incluye las siguientes tareas:

a) *Descripción del puesto.* En este apartado se deben establecer de la manera más clara y precisa posible:

- Una lista de las obligaciones completa de un puesto.
- Las responsabilidades propias del mismo.
- A quien deben entregar el reporte
- Las condiciones laborales necesarias para la ejecución de la tarea.
- Responsabilidades de supervisión.

b) *Especificación del puesto.* Este implica la determinación de los requisitos humanos que son necesarios para realizar la tarea en términos de:

- Los estudios o nivel de conocimientos requeridos.
- Las habilidades y experiencias necesarias
- Características de personalidad.

Un análisis de puesto permite la asignación total de las obligaciones y responsabilidades del mismo, así como la ubicación de los trabajadores en las funciones que correspondan a sus habilidades. Así mismo, también se logra la determinación objetiva de los estándares de desempeño y la distribución equitativa de las compensaciones (García, 2011)

Diseño de un programa de capacitación

Ya se ha mencionado la detección de necesidades, como el primer paso para el diseño de un programa de capacitación, sin embargo, una vez tenemos estos resultados, ahora se aproxima el verdadero diseño, el cual comienza con:

Clasificación y Jerarquización de las necesidades.

Clasificar y ordenar para decidir cuáles son las más urgentes e importantes, es decir, aquellas que requieren de una atención inmediata, y a su vez cuales son las que se tendrán que hacer a mediana y largo plazo.

Definición de los objetivos.

Revisar los motivos por los cuales se ha realizado la detección de necesidades, así como la formulación de porque es necesario de esta capacitación, estos objetivos deben formularse de manera clara, precisa, medible (durante la fase de evaluación y posterior seguimiento).

Elaboración del programa.

Una vez definidas tanto jerarquización, como la definición de los objetivos a seguir, se prosigue a la elaboración del programa a implementar, en los cuales se generan los contenidos, las técnicas que implementaremos (reportes, evaluaciones, registros anecdóticos, minutas, etc.), calendarización del programa, a quien será orientado, quienes serán los instructores y por último el costo (presupuesto).

Ejecución.

Una vez con todo esto, podremos dirigirnos a la evaluación, con lo cual podremos analizar la efectividad de todo el proceso antes descrito.

Evaluación de la Capacitación

A finales de la década de los 50's, Donald Kirkpatrick daría un aporte de 4 niveles en la evaluación de acciones formativas dentro de la organización, la cual se describe de la siguiente manera (Kirkpatrick, 1999):

- I. Reacción.
- II. Aprendizaje.
- III. Comportamiento.
- IV. Resultados.

I. Reacción

Esta permite medir el grado de satisfacción de los alumnos con respecto a la formación que acaban de recibir; normalmente esta evaluación se suele realizar mediante un cuestionario al acabar el curso. La evaluación de este nivel sirve fundamentalmente para valorar los aspectos positivos y negativos de una actividad formativa, con el fin de mejorarlo en ediciones futuras.

II. Aprendizaje

Intenta medir los conocimientos y habilidades adquiridos por los alumnos a lo largo del curso. Para conseguir este objetivo se puede realizar una prueba de control de conocimientos antes y después de la acción formativa o también otros métodos como entrevistas con los alumnos del curso o pruebas de habilidades, realización de un trabajo de campo, etc.

III. Comportamiento

Este nivel intenta medir si los alumnos de un curso aplican en su trabajo los conocimientos adquiridos, y en consecuencia se producen cambios en la prestación de los servicios. Tenemos que tener en cuenta que estos cambios en la prestación del servicio pueden no ser inmediatos, y por tanto se deberá esperar, entre tres y seis semanas, hasta poder hacer una valoración adecuada. La evaluación habitualmente es realizada mediante entrevistas y/o cuestionarios a los alumnos, además de la observación del desempeño laboral por parte del superior jerárquico, o mediante evaluación de indicadores que se pueden obtener automáticamente.

IV. Resultados

Evaluar el beneficio que ha producido la acción formativa implementada. Este impacto puede ser fundamentalmente de tipo financiero, satisfacción del usuario, etc. La finalidad de este nivel es medir si los objetivos planificados en la acción formativa se trasladan a la organización de forma efectiva y eficiente. Para ello, se deben

diseñar estudios que evalúen los resultados de la organización antes y después de recibir la formación o mediante ensayos aleatorizados.

Por último, es importante poder destacar el aspecto legal de las capacitaciones, enmarcadas en la Ley Federal del Trabajo.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Algo realmente relacionado con el presente proyecto es el marco legal, lo referente a la Ley Federal del Trabajo, específicamente el artículo 153, capítulo III Bis, en la cual se enmarca lo siguiente: *A) Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.*

Además el objetivo de la capacitación no es solo a beneficio del trabajador, sino también para la empresa misma, ya que según el inciso F: *La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:*

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y,

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Sin embargo, la capacitación no solo son responsabilidades para la empresa, al empleado también le competen ciertas responsabilidades, mencionadas en el inciso

H: Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Y es en conjunto, empresa y trabajador, que puede lograrse generar un desarrollo ambivalente, con beneficio a cada una de las partes, esto a través de un departamento u organismos designado por la misma empresa, lo cual se puede observar enlistado en el inciso *I: En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y*

del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

MÉTODO

A continuación, se describen los siguientes aspectos de la investigación:

Fases del Proyecto:

Etapa I. En una etapa inicial se acuerda con el supervisor de este proyecto sobre la posibilidad de realizar el trabajo en esta organización, ya que ella manifiesta esta necesidad en sus esfuerzos de mejora continua.

Etapa II. Se establece el contacto con el responsable del Departamento de Capacitación de la empresa, para determinar con mayor claridad cuáles son sus necesidades específicas en términos de evaluación de la capacitación.

Etapa III. Se acuerda con el responsable de Departamento de Capacitación sobre las estrategias que serán implementadas para el logro de estos objetivos.

Etapa IV. Se procede a estar presente en varias de las sesiones de capacitación que la empresa ofrece continuamente a sus empleados, en especial a aquellas que son dirigidas a empleados de nuevo ingreso.

Etapa V. Una vez recabada la información, se realizará un análisis con los datos obtenidos, en la cual se buscarán las áreas de oportunidad presentes.

Etapa VI. Realizar un reporte, en la cual se dé un breve resumen de la sesión asistida, en la cual se incluyan fortalezas, áreas de oportunidad y observaciones generales de cada una de las sesiones.

Sujetos.

Personal, de nuevo ingreso y personal de planta de nivel operativo (aquellos que están en la línea completa, desde introducir la materia prima, cocido, esmaltes, revisión de calidad) que ha recibido o recibe actualmente algún curso de capacitación para la realización de las labores, así como también algunos instructores que son responsables de ofrecer la capacitación, todos ellos ubicados en la empresa objeto de estudio.

Escenario

Para la implementación de los diferentes instrumentos utilizados para recabar información, se utilizaron las propias salas de capacitación de la empresa y que cuentan con las condiciones físicas, de iluminación y mobiliario necesarios para este propósito.

Instrumentos.

Se aplicaron en diferentes fases de la investigación, los siguientes instrumentos y que fueron diseñados *ex profeso* para el caso que nos ocupa:

ETAPA I

Durante esta fase, el investigador estuvo presente durante varios cursos de capacitación, con la finalidad de realizar *registros anecdóticos* sobre la dinámica presente en la capacitación, con un énfasis especial en las siguientes dimensiones:

- a) Contenido del programa**
- b) Metodología del proceso educativo**
- c) Material de instrucción**
- d) Expositor**
- e) Horario, condiciones físicas y descansos programados**

El estudio se inició de esta forma con la idea de reducir los efectos adversos que pudiera tener sobre el desempeño de los instructores, la aplicación de los métodos de evaluación que a continuación se describen.

ETAPA II

Se realizó una junta con el Lic. Luis Carlos Treviño Lozano, quien está a cargo del departamento de capacitación y compensación de Dal-Tile México, quien nos refiere al departamento de capacitación de la empresa mencionada, no sin antes mencionarnos que le gustaría se analizarán los procesos de capacitación del departamento, ya que una de las problemáticas más frecuentes son la alta rotación de los empleados, así como un nivel no satisfactorio, sin embargo, no pudo enfocar si esta problemática era debido a los empleados o a los expositores de los cursos, por lo cual el análisis se centró sobre esta variante.

ETAPA III

Una vez realizada la entrevista con el Lic. Luis Carlos Treviño Lozano, procedimos a pasar con el departamento de Capacitación y Desarrollo, con quienes nos pusimos de acuerdo para poder estar presente en algunas de las capacitaciones, sin embargo, a los expositores no se les podría mencionar que iban a ser evaluados por un *agente externo*, esto con la finalidad de poder realizar una mejor observación, de manera natural, y evitar así un sesgo en las observaciones por parte del evaluador.

ETAPA IV

A varios capacitadores se les hizo una entrevista semi estructurada en la cual se buscó analizar los antecedentes, académicos y profesionales, así como de los recursos propios utilizados por el mismo, los recursos que la empresa le ha proporcionado, así como sus áreas de fortaleza y de oportunidad. Todo esto se llevó a cabo en las instalaciones de la propia empresa.

RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

La intervención fue por medio de la observación, al asistir a sesiones de capacitación autorizadas por la empresa. En las mismas se realizaron pequeñas entrevistas informales tanto a capacitador como a empleados, en la cual se recabó la información en forma de reporte.

Los involucrados en las capacitaciones no estaban al tanto de que un observador estaría presente durante la capacitación, esto con el objetivo de poder realizar con mayor énfasis y claridad las observaciones necesarias en un entorno más natural para los mismos, además de evitar variables extrañas como el cambio de la conducta en ambas partes.

Así mismo, la asistencia por parte del investigador sirvió como una experiencia enriquecedora al poder escuchar de primera mano la opinión de empleados, de los cuales se pudo obtener valiosa información para el proceso de mejora continua de la empresa.

REPORTE DE SESIONES

SESIÓN	FECHA	OBSERVACIONES
1	13 DE AGOSTO	<p>Curso de Seguridad para Primer Ingreso Expositor: Rafael... El curso se llevó a cabo en la sala 2 de las instalaciones de Dal-Tile México, el cual tuvo un horario de 9:00-15:00 Horas. Asistentes al curso: 36 trabajadores Expositores: 1 El lugar está bien iluminado y bien climatizado.</p>
FORTALEZAS		ÁREAS DE OPORTUNIDAD
Observaciones al curso		

SESIÓN	FECHA	OBSERVACIONES
2	23 DE AGOSTO	<p>Curso de Sindicato Expositor: José Nereo Rodríguez El curso se llevó a cabo en la sala 2 de las instalaciones de Dal-Tile México, el cual tuvo un</p>

		<p>horario de 8:00-10:00 Horas. Asistentes al curso: 35 trabajadores Expositores: 1 El lugar está bien iluminado y bien climatizado.</p>
FORTALEZAS		ÁREAS DE OPORTUNIDAD
<p>Explica cada tema a detalle. Adecuado manejo de grupo con toque humorístico. Manejo adecuado de dudas y preguntas de cada asistente, resolviendo con cordialidad y explica los pormenores. Trato amable y cordial con los asistentes.</p>		<p>La puntualidad, ya que llego 75 min. Tarde, esto puede representar pérdida en la producción ya que el personal llegó a las 8:00 Si bien posee conocimientos adecuados, se presenta de una manera acelerada. La cantidad de los asistentes (35) puede interferir en la efectividad del curso, ya que son muchos asistentes para 1 solo expositor.</p>
Observaciones al curso		

SESIÓN	FECHA	OBSERVACIONES
3	12 de octubre	<p>Curso de Tecno-Italika (Certificación) Expositor: Armando Villanueva El curso se llevó a cabo en la sala 2 de las instalaciones de Dal-Tile México planta Mini, el cual tuvo un horario de 15:00-19:00 Horas. Asistentes al curso: 26 trabajadores (en 4 mesas) Expositores: 1 El lugar está bien iluminado y bien climatizado.</p>
FORTALEZAS		ÁREAS DE OPORTUNIDAD
<p>Material para tomar nota. Lenguaje familiar para los asistentes al tener <i>expertise</i> en lo referente al curso. Contenido adecuado y completo. Distribución de cada una de las partes del curso, metas, objetivos, valores, utilidad. Recordatorio de la implementación del 5S. Consejos como experto para la realización eficiente del proceso. Manejo de tiempos adecuado. Resalta los puntos importantes a tratar.</p>		<p>Sesión solo teórica, faltaría la práctica. Poco espacio para los asistentes. Mayor participación por parte de la audiencia. Alguna dinámica de inicio para el mejor desenvolvimiento en la capacitación. Se basa demasiado en las preguntas que vienen en el examen. Aplicación de la evaluación por parte del expositor. Curso después del turno de trabajo. Entrega de manuales físicos para los</p>

<p>Ofrece materiales de apoyo teórico. Objetivo específico de cada tema. Se apoya en videos adecuados al tema. A mitad del curso hace un repaso de lo visto hasta ese momento. Material disponible para dar ejemplos. Recordatorio de las medidas de seguridad para la realización de las tareas. Fomenta la mejora al exhortar al grupo a una mejora en la comunicación con los compañeros de trabajo. El curso lo enfoco en los problemas, búsqueda de la causa y la solución.</p>	<p>capacitados. Por parte de la infraestructura, la máquina parece inhibirse con frecuencia. Para un curso en el que se da después de la hora de trabajo y que dura 5, solo se da un refresco y una galleta por persona.</p>
<p>Observaciones al curso</p>	<p>El expositor manifiesta de que ha hecho observaciones al Departamento de Capacitación y Desarrollo acerca de que son muchos los trabajadores que mandan a 1 solo curso. Los asistentes manifestaron su inconformidad ya que se les da el curso después del turno de trabajo, por lo cual el agotamiento provoca que no presten la suficiente atención.</p>

SESIÓN	FECHA	OBSERVACIONES
4	Valores	<p>Curso de Valores Expositor: Aidé Leal El curso se llevó a cabo en la sala de capacitación de Dal-Tile México Santa Catarina, el cual tuvo un horario de 15:00-17:00 Horas. Asistentes al curso: 13 trabajadores Expositores: 1 El lugar está bien iluminado y bien climatizado.</p>
FORTALEZAS		ÁREAS DE OPORTUNIDAD
<p>Se entrega Manual. Se dirige con respeto al público. Se presenta y da tiempo a presentación de los demás, para que se vaya conociendo el grupo. Interacción completa con el grupo. Formación de equipos de trabajo. Bien preparadas las presentaciones, así como el conocimiento del tema de trabajo.</p>		<p>Espacio físico. Aplicar alguna prueba de valores podría ser de gran beneficio para este curso.</p>

Material sencillo y práctico. Fomenta el insight. Material de video adecuado, que además es realizado en instalaciones de DTM.	
Observaciones al curso	

SESIÓN	FECHA	OBSERVACIONES
5	27 DE OCTUBRE	Curso COMBO#4 Seguridad y Medio Ambiente Expositor: Roberto Valdez. El curso se llevó a cabo en la sala 2 de las instalaciones de Dal-Tile México, el cual tuvo un horario de 9:00-15:00 Horas. Asistentes al curso: 17 trabajadores Expositores: 1 El lugar está bien iluminado y bien climatizado.
FORTALEZAS		ÁREAS DE OPORTUNIDAD
Respetuoso Atención hacia el público Manejo adecuado con el grupo. Buena dirección del grupo. Sensibiliza en el área de la seguridad. Fomenta la participación. Retoma los puntos que hay que reforzar. Simulación de los casos de manera teórica. Grupo atento al tema. Reforzamiento de los principios básicos de la seguridad. Valor de la prevención y la conciencia de cuidarse a sí mismo. “Todos somos seguridad”. Manejo sencillo, humilde y adecuado para con el grupo.		Más interacción del grupo. No hay una encuesta de evaluación para medir la efectividad del grupo, ya que no es de certificación.
Observaciones al curso	El expositor manifiesta que el curso no fue bien planeado, ya que no se le avisó a la mayoría de los departamentos del curso.	

CONCLUSIONES

Durante la realización de este proyecto pude observar algunas de las resistencias típicas de las empresas, las cuales se traducen en una ansiedad ante un elemento observador en un departamento, las cuales a pesar de las dificultades fueron superadas casi en su totalidad. El aprendizaje que me llevo es el acercarme al departamento involucrado con la finalidad de que éste conozca más a fondo el trabajo que se va a realizar, así como una sesión en la cual se abra un dialogo ante las dudas que se puedan generar.

Podría decirse que el observar una capacitación, desde el punto de vista del que la recibe, además de no avisar al capacitador de que un observador está presente en el auditorio, es bastante efectivo; pues se comporta de una manera totalmente natural, y por lo tanto la riqueza del reporte final es mucho más valiosa, observando de primera instancia fortalezas y áreas de oportunidad del expositor, por lo cual la

retroalimentación otorgada tiene el objetivo de incrementar el aprendizaje de aquellos que reciben la capacitación.

Por el lado de las recomendaciones, serían sencillas, en uno de los cursos a los que tuvo oportunidad de acudir, los empleados tenían la queja de recibir una capacitación de 5 horas, después de su jornada laboral de 8 horas, dando la totalidad de 13 horas en las cuales ellos estuvieron laborando dentro de la empresa, a los cuales sus comentarios manifestaban inconformidad por la extensión del tiempo, además de que el break otorgado no les pareció suficiente (galletas y una coca cola), por lo cual sería imperativo el hecho de poder acercarse más al empleado y ver la manera de satisfacer sus necesidades al menos en horarios tan extensos como el mencionado. Otro de los puntos relevantes el hecho de que el capacitador aplique su propia evaluación de curso, en este punto es más recomendable que alguien del departamento de capacitación y desarrollo de la empresa esté presente y se haga cargo de la misma evaluación, con la finalidad de poder obtener los resultados más fieles a la misma. Referente a los exámenes que se presentan tras cada capacitación, se podría usar una evaluación antes y después de cada una, con la finalidad de observar mejor la apreciación y captación de la información del curso en cuestión. También aquí es recomendable que un examen de seguimiento sea implementado con regularidad, para asegurar que el resultado efectivo de la capacitación.

Ampliamente sería también el hecho de realizar un curso con el objetivo de recordar al empleado el motivo de los cursos de cada capacitación, con lo cual se busca evitar que los vean como una pérdida de tiempo, y a su vez vean la utilidad, no solo para la empresa, sino también a nivel de desarrollo personal, otorgando facilidades en su labor diaria, así como un currículum más amplio.

Bibliografía

- Achilles, F. (2004). *Desarrollo Organizacional*. México: Limusa.
- Aguilar, A. S. (2006). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. México: Limusa.
- Davis, K., & Werther, W. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Distrito Federal: McGraw Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración del Personal*. México: Pearson.
- García, C. (2011). *Diccionario temático de psicología*. México: Trillas.
- Grados, J. (2001). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. México: Trillas.
- Kirkpatrick, D. (1999). *Evaluación de Acciones formativas*. Barcelona: EPISE.
- Magister. (2007, Diciembre 20). *Proceso de Capacitación en RRHH*. Retrieved from Proceso de Capacitación en RRHH: <http://capderrhh.blogspot.mx/2007/12/propuesta-de-kirkpatrick.html>
- Maxwell, J. (2012). *Capacitación 101*. Nashville, Tennessee, Estados Unidos: Thomas Nelson Inc.
- Mitnik, F. (2006, Marzo). *Recontruyendo las esperanzaraz: La calidad de la capacitación*. Retrieved from <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00208-i.pdf>
- Mondy, W. (2005). *Administración de Recusos Humanos*. México: Pearson Prentice Hall.

Oramas, J. M. (2004, Marzo 24). *Gestiopolis*. Retrieved from Modelo Zener: un enfoque sistémico en la capacitación de los recursos humanos en la empresa.: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/modzener.htm>

Oramas, J. M. (2004, Marzo). *GestioPolis*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/modzener.htm>

Prieto, A. B. (2007). *Trabajadores Competentes*. ESIC.

Reza, J. (2006). *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*. México: Panorama.

Reza, J. (2007). *Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones*. México: Panorama.

RRHH-WEB. (2006). Retrieved Octubre 20, 2011, from <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>

Urdaneta, O. (2005). *Psicología organizacional: Aplicada a la gestión del Capital Humano*. Bogotá: 3R Editores.