

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



## FACULTAD DE PSICOLOGÍA

“PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN UNA  
EMPRESA FINANCIERA”

TESINA

QUE PRESENTA:

SANDRA ROCÍO CEBALLOS HERRERA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

DIRECTOR: LIC. RICARDO LOZADA VÁZQUEZ

COMITÉ DE SINODALES:

DRA. MARÍA DEL CARMEN GERARDO PÉREZ

LIC. MARÍA CONCEPCIÓN CONDE ÁLVAREZ

LIC. ADELINA ESLAVA GUEVARA

LIC. RICARDO ALBERTO LOZADA VÁZQUEZ

LIC. ADRIANA GUADALUPE MARTÍNEZ PÉREZ

MÉXICO D.F. OCTUBRE DE 2015



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **Agradecimientos**

A mi abuelita: por siempre apoyarme, creer en mí y enseñarme el valor de la vida, la familia, el deporte, el salir a delante y nunca darme por vencida, este logro no hubiera sido posible sin ti, infinitas gracias.

A mi mamá: gracias por enseñarme fortaleza y que la vida se puede ver desde diferentes perspectivas, muchas gracias.

A mis hermanos: por ser los mejores hermanos, siempre apoyarme en todo, comprenderme, mi vida no hubiera sido la misma sin ustedes a mi lado, gracias por su cariño incondicional.

A mi esposo: por ser mi compañero de vida y apoyarme en todos mis proyectos.

Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México, por permitirme lograr mis metas y objetivos.

## Contenido

<b>Resumen</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	4
<b>1. Administración de Recursos Humanos</b> .....	5
<b>1.1. Antecedentes e Introducción a la Administración de Recursos Humanos</b> .....	5
<b>1.2. Planeación Estratégica de Recursos Humanos</b> .....	9
<b>2. Capacitación</b> .....	14
<b>2.1. Planeación Estratégica de la Capacitación</b> .....	15
<b>2.2. Contexto Legal de la Capacitación en México</b> .....	17
<b>2.3. Etapas de la Capacitación</b> .....	20
<b>3. Evaluación de la Capacitación</b> .....	32
<b>3.1. Evaluación de la Reacción</b> .....	38
<b>3.2. Evaluación de Aprendizaje</b> .....	41
<b>3.3. Evaluación de la Comportamiento o Seguimiento</b> .....	46
<b>3.4. Evaluación de Resultados</b> .....	49
<b>3.5. Evaluación Costo – Beneficio</b> .....	53
<b>3.6 Gestión de la Capacitación con base a Indicadores</b> .....	58
<b>4. Propuesta</b> .....	61
<b>4.1. Justificación</b> .....	61
<b>4.2. Objetivo</b> .....	62
<b>4.3. Procedimiento</b> .....	63
<b>Conclusiones</b> .....	72
<b>Referencias</b> .....	75
<b>Anexos</b> .....	79

## **Resumen**

La capacitación en las empresas juega un papel fundamental, ya que los colaboradores deben contar con conocimientos, habilidades y competencias, para realizar con efectividad las actividades correspondientes a sus puestos de trabajo. Dada la importancia de la capacitación en las empresas, la presente tesina es una propuesta para evaluar la capacitación en una empresa financiera. La cual tiene como fundamento una revisión de los métodos de evaluación de la capacitación, reacción, aprendizaje, comportamiento, resultados, costo – beneficio y la gestión de la capacitación por medio de indicadores. La propuesta contempla una evaluación por reacción, aprendizaje, así como la evaluación del comportamiento, fundamentadas en la gestión de indicadores. La cual permitirá realizar un análisis entre los objetivos y las metas planeadas; y los resultados obtenidos, es decir que tanto se cumplió con los indicadores planteados en la planeación de la capacitación, asimismo los resultados de los indicadores nos permitirán conocer cuantitativamente si se lograron los objetivos de la capacitación. De no llegar a la meta esperada se podrán realizar acciones de mejora continua de la capacitación.

Palabras clave: capacitación, evaluación de la capacitación, empresa financiera.

## Introducción

Estamos en un mundo cambiante en el cual el avance de la técnica, la ciencia, el arte y las disciplinas, tanto las exactas como las que estudian el comportamiento humano, están fuera de proporción con relación a la capacidad de asimilación del hombre. Ante esta situación los conocimientos van quedándose obsoletos cada vez más y con mayor rapidez, por ello las escuelas y empresas revisan sus programas de capacitación y desarrollo de Recursos Humanos con el propósito de actualizarlos, introduciéndoles los ajustes adecuados para caminar paralelamente a esos cambios (Reza, 2007).

En las organizaciones el departamento de Recursos humanos responsable de las funciones de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal a la empresa, busca que los empleados potenciales cuenten con el perfil adecuado para los puestos en que se van a ubicar. Por desgracia los empleados no siempre cubren con el perfil de los puestos, debido a la falta de vinculación que hay entre la capacitación para el trabajo que proporciona el sistema oficial de educación y las necesidades del sector productivo (Pinto, 2000).

Por lo anteriormente mencionado, las organizaciones de nuestro país, tienen la necesidad de contar con personal capacitado en los múltiples puestos de trabajo, con la finalidad de mejorar la eficiencia de sus procesos y cumplir las metas establecidas. Por lo que es una tarea del psicólogo organizacional realizar planes de capacitación, implementar la capacitación y evaluarla.

Este último punto es el que con frecuencia se ignora debido a su complejidad, por lo que el presente trabajo tiene como objetivo realizar una revisión de la evaluación de la capacitación en las organizaciones, así como presentar una propuesta de evaluación que pueda ser aplicada.

Dicha propuesta de evaluación tendrá como propósito el contar con indicadores que permitan realizar un análisis y acciones de mejora continua.

# **1. Administración de Recursos Humanos**

## **1.1. Antecedentes e Introducción a la Administración de Recursos Humanos**

Los orígenes de la administración de Recursos Humanos, especialidad surgida del crecimiento y la complejidad de las organizaciones, se remontan a principios del siglo XX bajo la denominación de Relaciones Industriales, naciendo como una mediadora entre trabajadores y patronos (Chiavenato, 2001).

Alrededor del año 1950, se le llamo Administración de Personal, ya que además de ser un área mediadora de conflicto, administraba al personal en cuanto a las legislaciones vigentes (Chiavenato, 2001).

En 1960 el concepto se amplió, ya que las personas empezaron a ser consideradas como recursos indispensables para el éxito de la organización, fue así que nació el concepto Administración de Recursos humanos (Chiavenato, 2001).

Dessler (1996) la administración de Recursos humanos, se basa en el proceso administrativo. Este cuenta con cinco funciones básicas:

- **Planificación:** Establece los objetivos y criterios; desarrollo de reglas y procedimientos; el desarrollo de planes y pronósticos.
- **Organización:** Da a cada subordinado una tarea específica establece los departamentos, autoridades, comunicación y coordina el trabajo.
- **Formación de un equipo de trabajo:** Recluta a los posibles empleados, selecciona los empleados, establece normas de desempeño, determina la compensación de los empleados, da capacitación y desarrollo a los empleados.
- **Dirección:** Hace que los demás realicen el trabajo; motiva a los subordinados.
- **Control:** Establece criterios, normas de calidad, niveles de producción y toma la acción correctiva cuando es necesario.

Podemos definir la Administración de Recursos Humanos como conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos relacionados con el personal en su función administrativa (Dessler, 1996). Estos incluyen:

- Planificación de las necesidades de Personal.
- Reclutamiento y Selección de Personal.
- Compensaciones Capacitación y Desarrollo.
- Capacitación y Desarrollo.
- Evaluación de Desempeño.
- La formación del compromiso del empleado.

Asimismo Chiavenato (2001), explica que los procesos de la administración de personal son cinco:

- 1) Provisión: Investigación de mercado, reclutamiento de personal y selección de personal.
- 2) Aplicación: Integración de personas, diseño de cargos, descripción y análisis de cargos y evaluación del desempeño.
- 3) Mantenimiento: Remuneración y compensación, beneficios y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, relaciones sindicales.
- 4) Desarrollo: Capacitación y desarrollo organizacional.
- 5) Seguimiento y control: Base de datos o sistemas de información, controles – frecuencia – productividad – balance social.

Estos procesos están interrelacionados estrechamente, cualquier cambio producido en uno de ellos influye en los otros.

Mediante estas funciones el director o responsable de Recursos Humanos apoya a todos los gerentes de la organización a lograr los objetivos de la misma y alcanzar

el éxito contratando a la gente adecuada para el puesto adecuado, motivarla, evaluarla y desarrollarla (Dessler, 1996).

Chiavenato (2001), los principales objetivos de la administración de Recursos humanos:

- 1) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- 2) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- 3) Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.

En 1992 Gary Becker acuñó el término Capital Humano, el cual definió como las habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, escuelas o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y este determinará el grado de éxito de la organización (Werther, 2008).

Arias (2010) define Capital Humano como todos aquellos factores que se poseen y facilitan la obtención de la misión individual y social a fin de incrementar la calidad de vida general. Esta denominación cada vez cobra más fuerza, se intenta pueda llegar a la mentalidad de empresarios y ejecutivos, así como la del capital material que requiere cuidado y administración, el capital humano también.

La responsabilidad de la administración del Capital Humano es de cada miembro de la organización. Podrá existir un departamento especializado en asesorar a cada departamento, así como a las personas con respecto a los métodos apropiados para este propósito, pero la responsabilidad es de cada departamento y de cada uno de sus miembros (Arias, 2010).

Por lo que según Arias (2010), la tarea sustantiva del área relativa a la asesoría para el alto desempeño humano, entonces, es apoyar a los responsables de cada equipo para:

- a) Sistematizar, clasificar y dar forma explícita a sus expectativas en cuanto al alto desempeño humano, a fin de establecer los estándares o normas al respecto.
- b) Procesar la información relativa al factor humano y a su desempeño.
- c) Establecer programas de acción de acuerdo a las necesidades de las áreas.
- d) Facilitar el cambio de los comportamientos mediante los recursos y procedimientos adecuados.
- e) Evaluar los resultados, incluyendo el análisis de beneficio/costo.

Los gerentes de Capital Humano deberán plantearse metas claras y cuantificables, las cuales pueden clasificarse en tres áreas fundamentales de acuerdo con Werther (2008):

- **Objetivos Corporativos:** Contribuir al éxito de la empresa contribuyendo a la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.
- **Objetivos Funcionales:** Mantener la contribución del departamento de Capital Humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización.
- **Objetivos Personales:** Apoyar a los empleados a lograr sus metas.

Para lograr estos objetivos los gerentes de Capital Humano deberán ayudar a los directores de la compañía a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener al personal que cuente con las características que necesita la organización y que contribuya a las metas y estrategias de la compañía (Werther, 2008).

En el siguiente apartado se revisará la planeación estratégica de Recursos Humanos, con la finalidad de la obtención de los objetivos del departamento encargado del Capital Humano.

## 1.2. Planeación Estratégica de Recursos Humanos

El alto desempeño del Capital Humano de una organización tiene mayores probabilidades de repercutir favorablemente en el cumplimiento de la misión y las metas de la misma, si se llevan a cabo estrategias para mantener un nivel competitivo (Arias, 2010).

Para lograr lo anterior es preciso realizar la planeación estratégica del área de Recursos Humanos, este proceso comienza con la identificación sistemática de las fuerzas y debilidades de la organización, así como de dicha área y las oportunidades y amenazas del entorno económico, político y social, lo cual permite a la organización localizar los factores críticos y tomar las decisiones que la llevarán a elegir, capacitar, desarrollar y motivar mejor a su personal, hacer los cambios pertinentes e implementar los planes que faciliten la consecución de la misión y los objetivos organizacionales (Arias, 2010).

### Misión Organizacional

La misión representa la razón de ser de una organización, es el motivo por el que fue creada y da respuesta a las siguientes preguntas ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué lo hacemos? Incluye los objetivos esenciales del negocio y funciona como el propósito que orienta las actividades de la organización. Es una declaración formal y escrita, es un recordatorio para que los empleados sepan hacia dónde dirigir los negocios y cómo hacerlo (Chiavenato, 2009).

De acuerdo con Arias (2010), una misión clara debe considerar los siguientes aspectos:

- Filosofía organizacional.
- Imagen pública de la empresa.
- Productos o servicios que brinda.
- Importancia del capital humano.
- Clientes a los cuales dirige sus productos o servicios.

- Tecnología necesaria para cumplir las metas.
- Beneficios económicos previstos.

### Visión Organizacional

“La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse así misma proyectada en el tiempo y el espacio.” (Chiavenato, 2009, p. 67).

La visión está dirigida hacia aquello que se pretende alcanzar, es el proyecto de lo que les gustaría ser dentro de cierto espacio de tiempo y del camino futuro que deben realizar para llegar ahí. Este término se utiliza para describir un sentido claro de futuro y la comprensión de las acciones requeridas para convertirlo en éxito (Chiavenato, 2009).

### Valores Organizacionales

“Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual.” (Chiavenato, 2009, p. 66).

Los valores de la organización, son los principios que caracterizan el comportamiento de las personas dentro de la organización y a la misma en su conjunto. Constituyen la base de la filosofía de la organización y el verdadero sustrato de identidad y cohesión (Arias, 2010).

El proceso de Planeación Estratégica del Recursos Humanos inicia con la alineación de la función de la Administración de Recursos Humanos con la estrategia organizacional. Se deben traducir los objetivos y estrategias de la organización a objetivos y estrategias de la Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 2009).

Es importante considerar los factores externos e internos que influyen en el funcionamiento de la organización. Entre los factores externos se encuentran de acuerdo a Arias (2010):

- La tasa de inflación.
- La tasa de productividad.
- La tasa de empleo.
- Las tasas de impuestos.
- La productividad del mercado.
- La tendencia del mercado.
- Los valores y las actitudes de la comunidad, entre otros.

Los factores internos pueden ser:

- La tecnología instalada.
- La estructura administrativa.
- La cultura organizacional.
- El estado financiero de la organización.

Con base en el análisis de los factores mencionados, podemos decir que una estrategia de Recursos Humanos deberá ser de acuerdo a Arias (2010):

1. Ser proactiva; es decir adelantarse a los acontecimientos en vez de esperar a su ocurrencia.
2. Asegurar que el personal esté capacitado para cumplir la misión encomendada.
3. Evaluar el perfil y la naturaleza de la organización futura.
4. Formular los planes que permitan contar con el talento humano necesario para la organización.

Para Arias (2010), mediante la matriz FODA, se formulan las estrategias que permiten a la organización alcanzar sus objetivos a largo plazo. Al respecto, pueden delinearse los 4 tipos siguientes:

Estrategia FO (Las fuerzas de la organización se utilizan para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas).

Estrategia DO (Se minimizan las debilidades de la organización, aprovechando las oportunidades externas).

Estrategia FA (Las fuerzas de la organización permiten reducir las amenazas que la acechan).

Estrategia DA (Sistema defensivo en el cual se reducen las debilidades internas para amainar la influencia de las amenazas externas).

Para construir una matriz FODA se deben considerar, las oportunidades externas, las amenazas externas, las fuerzas internas y las debilidades internas. Ejemplo:

<p>Fuerzas (internas – controlables)</p> <p>Su gente.</p> <p>Expansión del negocio en el ámbito inmobiliario.</p> <p>Conocimiento de la competencia.</p> <p>Experiencia de 10 años en el mercado de administración de activos.</p> <p>Prestigio y modelos de empresas de cobranza internacionales.</p>	<p>Debilidades (internas – controlables)</p> <p>Periodo de adaptabilidad post compra y nacionalización de la empresa.</p> <p>Falta de políticas y procedimientos para la nueva cultura (a 1 año del cambio a empresa mexicana).</p>
<p>Oportunidades (Externas – no controlables)</p> <p>Participación en licitaciones de cartera privada y gubernamental.</p> <p>Compra de portafolios o empresas financieras en crisis.</p>	<p>Amenazas (externas – no controlables)</p> <p>Crisis Financiera en México.</p> <p>Volatilidad del peso ante el dólar.</p> <p>Fuga de capitales extranjeros.</p>

**Cuadro 1. Ejemplo de FODA**

Con esta matriz se presentan las opciones de acción más viables para implantar las estrategias necesarias y realizar un pronóstico de necesidades de capital humano, es decir, de los conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, intereses, etc. con que deberán contar en el futuro los miembros de la organización en cada uno de los sectores o departamentos de está (Arias, 2010).

De acuerdo con González (2013), se deberán aplicar procesos para alcanzar los resultados deseados, como:

- Cambio Organizacional.
- Cobertura de posiciones estratégicas.
- Aprendizaje y desarrollo.
- Relación con los empleados.
- Planes de acción.

Un punto importante dentro de la Planeación Estratégica del Recursos Humanos es la capacitación de los integrantes de la organización, la cual es fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales, por lo que en los siguientes capítulos hablaremos de la capacitación y su evaluación.

## 2. Capacitación

La capacitación según Arias (2010), es el proceso para proporcionar competencias para un trabajo.

“La capacitación consiste específicamente en que la gente obtenga los conocimientos, habilidades y actitudes que cada puesto requiere” (Pinto, 2000, P. 27).

La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores las habilidades que necesitan para realizar labores (Dessler, 2011).

La capacitación es un proceso porque no sucede en forma rápida y puntual, sino en el transcurso de cierto período de tiempo. La capacidad de aprendizaje orientada a la acción es la aptitud hacia un cambio adaptativo expresado a través de una conducta, dado que a través de la acción la persona se adapta al mundo laboral transformándolo, es decir, enfrentando y resolviendo los problemas de trabajo que se presenten. Hablamos de modificación, puesto que las personas al aprender incorporan algo que no tenían: un conocimiento, una habilidad o una actitud (Guiñazú, 2004).

Dentro del concepto de capacitación podemos englobar según Mendoza (1994) lo siguiente:

El adiestramiento es el hecho de proporcionar al personal, destrezas en labores de carácter muscular o motriz y a mejorar el desempeño en el puesto que se ocupa actualmente.

La capacitación que brinda al personal, conocimientos de tipo técnico y administrativo y lo prepara para ocupar un puesto diferente al que desempeña.

El desarrollo que es el crecimiento integral de los recursos humanos, para que estos puedan aflorar y aprovechar todo su potencial o aptitudes para mejorar la realización de su trabajo y asumir responsabilidades mayores a las que tienen, en proporción a su capacidad.

## 2.1. Planeación Estratégica de la Capacitación

La Planeación Estratégica es un conjunto de acciones en el presente que hace una organización, encaminadas al logro de resultados a futuro que permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles seguimiento (Sánchez, 2001).

La estrategia de la capacitación puede definirse como el establecimiento de planes de acción previamente analizados que respondan a las necesidades de la empresa ante el entorno, teniendo como propósito alcanzar los objetivos de la organización (Sánchez, 2001).

Para Pinto (2000) la capacitación no es sinónimo de cursos, sino una estrategia para el desarrollo de la organización. El líder de capacitación debe tener conocimiento de los procesos de su organización y debe estar involucrado en el ambiente organizacional, en la cultura, la problemática, las oportunidades, las fortalezas, amenazas y debilidades que tenga la empresa para poder, con ello orientar estrategias de cambio.

Asimismo antes de iniciar la impartición de cursos, es necesario iniciar con un diagnóstico de la propia función de capacitación. El cual de acuerdo a Arias (2010), se inicia con el análisis de cuatro factores:

- a) La filosofía de la función de la capacitación: La filosofía de la capacitación, deberá formularse en conjunto con la Dirección General, la misión de capacitación deberá estar en concordancia con la misión de la organización. Los valores son un elemento vital de la filosofía, constituyen principios de comportamiento del área de capacitación, estos igualmente deberán ir en unión con los de la empresa.
- b) La legislación: las normas y los ordenamientos respectivos.
- c) La cultura organizacional: Es imprescindible conocer el ambiente cultural en el cual está inmersa la organización pues presenta rasgos trascendentes para la formación del capital humano.
- d) El ambiente de la capacitación y el desarrollo.

Para que la capacitación de buenos resultados, es necesario que concuerde no sólo con las necesidades y aptitudes de aprendizaje de los trabajadores, sino también con los requerimientos y las prácticas particulares de la organización (Mendoza, 1991).

La planeación de la capacitación debe partir de un esquema participativo en donde la responsabilidad, por orden de importancia, corre a cargo de los niveles de mando de las tareas a capacitar, de los participantes, del instructor y del coordinador de la capacitación (Pinto, 2000).

Finalmente se deberá contar con un plan o programa de Capacitación, el cual estará conformado por los siguientes elementos: filosofía, visión, resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación, programas, políticas, pronósticos, procedimientos, presupuestos y factores de éxito. Éste es un plan de alcance ejecutivo, para la orientación, uso y asignación de los recursos y las decisiones que se tomen en materia de capacitación (Pinto, 2000).

## **2.2. Contexto Legal de la Capacitación en México**

Para una debida planeación de la capacitación en las organizaciones privadas, es importante considerar las regulaciones que existen en México. La Ley Federal del Trabajo (LFT) es la encargada de regular este tema.

La legislación obliga a todas las empresas pequeñas, medianas y grandes, a capacitar al total de su personal, en los términos de la LFT (Mendoza, 1991).

En la LFT, de acuerdo la última reforma del 30 de noviembre de 2012, menciona las siguientes condiciones para la capacitación:

Artículo 153-A. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Artículo 153-C. El adiestramiento tendrá por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad en las empresas;
- II. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo;
- III. Incrementar la productividad; y
- IV. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

El 30 de noviembre de 2012, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la LFT, que replantea la regulación de la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, con el propósito de elevar su nivel de vida, así como fomentar mayores rendimientos para las empresas, a través de un vínculo más estrecho entre la capacitación y la productividad. En el cual se especifica lo siguiente:

De conformidad con lo dispuesto en la LFT y sus reformas, corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cuidar el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad. Expedir criterios generales que señalen los requisitos que deben observar los planes de capacitación, adiestramiento y productividad; autorizar y registrar a las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como a instructores independientes que deseen impartir capacitación o adiestramiento a los trabajadores y en su caso, revocar las autorizaciones y cancelar los registros concedidos; establecer los criterios para la expedición de las Constancias de Competencias de Habilidades Laborales, así como para el registro y control de las listas de constancias enviadas por las empresas, relativas a trabajadores capacitados para la conformación del Padrón de Trabajadores Capacitados.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social establece que las empresas que tengan un número mayor 50 empleados cuenten con una Comisión Mixta de Capacitación Adiestramiento y Productividad, no estando obligadas a tenerla las que cuenten con un número menor. Siendo obligatorio para todas las empresas contar con un Plan de Capacitación, en el cual se debe establecer que se deberá capacitar al total de sus empleados. Una vez capacitado el personal, se deberán realizar Constancias de Habilidades y se deberá presentar una lista de constancias ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

La Ley considera la capacitación como un aspecto primordial que se debe involucrar en la planeación estratégica de toda organización (Uribe, 2012).

En México existe un marco legal que regula las actividades involucradas en materia de capacitación plasmado en la LFT. No obstante, para que se llegara a este punto,

las instituciones tuvieron que descubrir la importancia que tiene la capacitación en la vida del trabajador y la relación que tiene con la productividad de la organización (Gutiérrez, 2014).

Una vez revisado el contexto legal de la capacitación, las obligaciones que tienen las empresas y las actividades que tienen que realizar para dar cumplimiento. En el siguiente capítulo se revisarán las etapas de la capacitación.

### **2.3. Etapas de la Capacitación**

El entorno empresarial actual se caracteriza por el desarrollo de la información y la gestión del conocimiento. Para aprovechar esas oportunidades y minimizar las amenazas del mismo, uno de los principales valores en las organizaciones está en su capital intelectual y su gestión basada en el conocimiento y no solo en los activos tangibles, de ahí que la ventaja competitiva de las empresas en el siglo XXI radicará en el nivel de preparación de los Recursos Humanos (Esquivel, 2014).

La función de la Capacitación dentro de las empresas y organizaciones, para cumplir cabalmente con su misión, no consiste únicamente en proporcionar cursos. Por el contrario consiste en un proceso constante, compuesto por varias etapas (Arias, 2010).

Las etapas que componen el proceso de la capacitación son:

- a) Planeación – Detección de Necesidades de la Capacitación: “La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), es la parte medular del proceso de capacitación. Esto nos permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos en un plan de capacitación” (Pinto, 2000, p.113).
- b) Organización – Ejecución de la Capacitación: En esta etapa se establecen los recursos materiales, humanos y físicos con los que se debe contar, para posteriormente dar cumplimiento a los objetivos establecidos en la planeación.
- c) Evaluación y Control de la Capacitación: La evaluación de la capacitación es el proceso mediante el cual se compara la situación planeada contra la situación obtenida después de la ejecución de la capacitación. Esta etapa es el tema angular del presente trabajo por lo que se revisará a detalle en el siguiente apartado.

Las etapas se revisarán a continuación, considerando que la capacitación es un proceso, que inicia al detectar problemas y sus causas, continuando con la organización y ejecución; y como último paso la evaluación de la capacitación.

## **Planeación - Detección de Necesidades de Capacitación**

La capacitación inicia con la planeación y la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) que es la parte fundamental de la planeación de la capacitación (Grados, 2012).

La DNC consiste en realizar un análisis de las condiciones en las que se encuentra la organización con el fin de determinar aquellos puntos que se deben mejorar en la empresa (Grados, 2012).

Se debe determinar cuál es la situación deseada en la organización y compararla con la situación real, a esta diferencia se denomina necesidad de capacitación (Arias, 2010).

Existen ocasiones en las que la necesidad de capacitación es evidente y no se requiere efectuar pasos previos, se habla entonces de necesidades manifiestas. Para Arias (2010) estas se presentan cuando:

- Existen cambios en los procedimientos.
- Ascensos o movimiento laterales.
- Contratación de nuevos miembros de la organización.
- Cambios en la cultura organizacional.

También existen necesidades encubiertas, que son aquellas que indican un problema cuya causa no se detecta a simple vista, sino que hay que hacer un detallado análisis para encontrar lo que las originó. Ejemplos según Grados (2012):

- En la productividad: no se logra cumplir con los programas.
- En la organización de la institución: ausencia total o parcial de políticas, objetivos no claros, favoritismo, carencia de reglamento interno, comunicación pobre o defectuosa.
- En el comportamiento: actitudes negativas, alto índice de ausentismo y retardos, problemas interpersonales.

Los objetivos de la DNC de acuerdo con Grados (2012) son:

- Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presenten e investigar las causas que los originaron.
- Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la empresa debe funcionar.
- Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones.
- Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse y lo que realmente se hace, precisando las diferencias.
- Clasificar las necesidades detectadas en: financieras, materiales tecnológicas y de los recursos humanos.
- Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con cursos de capacitación, adiestramiento y desarrollo.
- Definir y describir quiénes necesitan capacitación, en qué áreas y cuándo.
- Determinar el número de participantes para cada proyecto, curso o programa.
- Describir detalladamente las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que se llevarán a cabo.
- Establecer los planes y programas para efectuar las actividades de acuerdo con las prioridades asignadas.

El proceso para determinar las necesidades de capacitación se empieza por determinar la situación deseada o ideal, que es lo que debe hacerse en la institución, esto debe ser precisado con anterioridad por los directivos, por medio de manuales administrativos. Los factores que deben tenerse en cuenta de acuerdo con Grados (2012) son los siguientes:

Recursos materiales: clase y cantidad de herramientas y maquinaria, medios que los trabajadores requieren para realizar su trabajo.

Actividades: descripción de las acciones que realizan los trabajadores dentro de un proceso productivo.

Requerimientos: requisitos mínimos que los puestos exigen como indispensables para su desempeño.

Índice de eficiencia: estándar de eficiencia y producción.

Ambiente laboral físico: elementos ambientales necesarios para un desempeño eficiente.

Medidas de seguridad: instrucciones y equipos requeridos de acuerdo al Reglamento de Seguridad e Higiene.

El segundo parámetro, es la determinación de la situación actual, aquí se debe investigar lo que se hace actualmente en la organización, mediante (Grados 2012):

- Observación.
- Análisis de Puestos.
- Entrevistas.
- Encuestas.
- Análisis de quejas.
- Inventario de Recursos Humanos.

Asimismo de acuerdo con Reza (2012), la detección de necesidades de capacitación puede dividirse en tres tipos de métodos:

1. Método Reactivo. Es un sondeo especial en el que se observan algunos síntomas, es una detección de problemas a satisfacer, sin conocer con exactitud sus características.
2. Método de Frecuencias. Fundamento radica en establecer las discrepancias entre lo que debe hacerse y lo que realmente se hace. Se hace un sondeo basado en situaciones, y casos especiales se observan algunos signos, capta información más detallada.
3. Método Comparativo. La información que se obtiene es bastante precisa, se observan los síndromes de las necesidades reales de la capacitación.

La DNC nos arroja lo siguiente, de acuerdo a Grados (2012):

- a) Establecer en qué áreas se necesita la capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.

- b) Identificar quiénes son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad.
- c) Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad.
- d) Determinar cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con los que cuentan.

## **Organización y Ejecución de la Capacitación**

Esta etapa constituye la búsqueda de posibles factores causales para lograr un cambio en la situación real. Una de las alternativas factibles es la capacitación, pero pueden existir otras: estructura, remuneración, tecnología, falta de motivación etc. (Arias, 2010).

Si se especifica que la capacitación es una alternativa, el siguiente paso es la determinación de misiones de aprendizaje, en las diferentes esferas del trabajo. La ventaja de tener misiones de aprendizaje para la capacitación radica en la posibilidad de poder evaluar (Arias, 2010).

Posteriormente se realiza una apreciación de los elementos requeridos para la capacitación, entre ellos se encuentran: presupuesto, instalaciones, las finalidades de este paso son dobles según Arias (2010):

- a) Fijar el presupuesto para el evento de capacitación, a fin de evaluar y planear adecuadamente.
- b) Propiciar el establecimiento del incremento mínimo necesario en la productividad para recuperar el monto de capacitación.

Para elaborar el plan de capacitación se parte de las necesidades y prioridades que marco la DNC. El diseño de los planes es flexible y siempre está guiado por un principio de costo beneficio y está determinado por las normas en materia de capacitación (Grados, 2012).

Posteriormente se diseñan los programas de capacitación, donde según Arias (2010), de deben considerar los siguientes aspectos:

- La esfera del trabajo al cual están dirigidos y la categoría dentro de la misma.
- Los antecedentes de los capacitados: diagnóstico de su situación actual, conocimientos previos, nivel escolar, estilos de aprendizaje, personalidad.
- El tiempo y la época disponibles.
- Estrategia educativa adecuada al personal a capacitar.
- Principios de la educación en adultos.

- Requerimientos organizacionales y legales.

El siguiente paso de la capacitación sería la redacción de los objetivos de los programas y cursos de capacitación, los cuales deben redactarse en función de la solución de problemas y de la satisfacción de las necesidades detectadas en la fase de la DNC. Grados (2012), define dos tipos de objetivos:

1. Objetivo General: Es en el que se definen las conductas terminales que va a tener el capacitado, donde se definen los tiempos y las actividades mediante las cuales llegará a la meta establecida.
2. Objetivo específico: Es en el que se desglosan cada una de las actividades que se realizan en cada módulo o capítulo.

Asimismo dentro de estos, Grados (2012), menciona que existen los siguientes grupos de objetivos:

- Objetivo cognoscitivo: Es la meta del aprendizaje que está enmarcada por conocimientos muy puntuales que exigen procesos de memoria.
- Objetivo psicomotor: Es la meta de instrucción que empeña actividades de ejecución motora, análisis y síntesis.
- Objetivo afectivo: Es la meta de instrucción que está enmarcando sentimientos, autoestima, temores, metas etc.

Los objetivos especifican qué debe lograr el participante después de completar exitosamente el curso de capacitación. Por lo que proporcionan una guía para el instructor, así como un punto de referencia para evaluar el éxito de la capacitación (Dessler, 2011).

Una vez definidos los objetivos del curso se deberán seleccionar los medios de entrenamiento, los cuales de acuerdo a Craig (1989), deben ser elegidos con base a dos factores:

- 1) Psicológicos: Los que nos permitirán un eficiente trabajo de capacitación.
- 2) Económico – administrativos: Los que costarán menos y se amoldarán a las circunstancias.

Además deberán cubrir las funciones críticas del entrenamiento:

- a) Presentación del estímulo: al entrenado.
- b) Aceptación de la respuesta: el entrenado necesita algo a qué responder, con qué responder o sobre qué responder.
- c) Apreciación de la respuesta: esto implica medida o comparación con un estándar establecido.
- d) Presentación de la retroalimentación: al entrenado.

Asimismo se deberá realizar la carta descriptiva del programa o cursos de capacitación, definiremos carta descriptiva como el formato que permite programar los cursos de capacitación, que tienen como objetivo saber que va a suceder en cada sesión, así como el tiempo dedicado a cada una de las actividades (Grados, 2012).

Estas incluyen un objetivo general del curso, objetivos específicos por cada uno de los temas, técnicas para desarrollar cada uno de los subtemas, actividades, tiempo, apoyos didácticos y evaluación. Permiten estandarizar criterios cuando varios instructores imparten el mismo tema (Grados, 2012).

Ya que se cuenta con la carta descriptiva, se pueden considerar las diferentes opciones que existen para capacitar al personal, de acuerdo con Pinto (2000) éstas se dividen en dos:

- 1) La capacitación presencial: Cursos que están evolucionando en talleres. La diferencia entre éstos es que el curso tiene más contenido teórico que el taller que es de índole participativa y busca resultados prácticos. Otro ejemplos son el entrenamiento en el puesto de trabajo, el panel con los especialistas de la misma empresa quienes capacitan a la gente del área que solicita una charla sobre determinado tema, las conferencias internas o externas, las tutorías y la rotación de puestos.
- 2) Capacitación a distancia: Esta alternativa busca establecer un esfuerzo hacia el autoaprendizaje. En tal categoría entran los elementos multimedia, que

deben llevarse a la práctica a través de tutoriales, televisión interactiva o a través de computadoras, internet, entre otras alternativas para capacitar y que tienen como objetivo complementar de forma gradual la capacitación presencial.

Una vez que han sido determinados los eventos de capacitación y la forma en que habrán de realizarse, se les tendrá que dar seguimiento a la implementación, en la cual debemos considerar que el aprendizaje en adultos es diferente.

## **Aprendizaje en Adultos (Andragogía)**

El hombre tuvo la capacidad de pasar a otros, los conocimientos y habilidades obtenidos, al enfrentarse a determinadas circunstancias, por medio de ejemplos, de signos y palabras. Utilizando estos elementos administró el proceso de desarrollo que ahora se llama entrenamiento. Cuando este mensaje fue recibido por otro hombre, es cuando decimos que tuvo lugar el aprendizaje y que los conocimientos o habilidades fueron transferidos (Craig, 1989).

“El aprendizaje se define como una modificación más o menos permanente de la conducta que ocurre como resultado de la experiencia” (Grados, 2012 p. 66).

De acuerdo con Pinto (2000) las etapas del aprendizaje son las siguientes:

- a) Incompetencia inconsciente: No sabemos que no sabemos. No sabemos y no queremos aprender.
- b) Incompetencia consiente: Sabemos o reconocemos que no sabemos. Quiero aprender pero no sé.
- c) Competencia inconsciente: Tengo conocimientos pero no estoy consciente de ellos. No sé que sé.
- d) Competencia consiente: Comenzamos a ser mínimamente competentes, conocemos el proceso, pero debemos tener cuidado. Aprendí pero necesito mejorar.

La andragogía es el término que define el aprendizaje en los adultos, esta teoría significa una diferencia en el modo en que se organizan y operan los programas, en el modo en que se capacitan los profesores de los adultos y el modo en lo que los aprendices reciben ayuda para aprender. Este modelo de acuerdo con Knowles (2001), se basa en las siguientes premisas:

La necesidad del saber. Los adultos necesitan saber el por qué deben aprender algo antes de aprenderlo. La primera tarea del capacitador será ayudar a los participantes a darse cuenta de la necesidad de aprender.

El autoconcepto de los alumnos. Los adultos tienen un autoconcepto de personas responsables, por lo que sienten una necesidad psicológica de ser considerados y tratados como capaces de dirigirse.

El papel de las experiencias de los alumnos. Los adultos llegan a una actividad educativa con un mayor volumen y una calidad distinta de experiencias que los jóvenes, por lo que las técnicas de aprendizaje utilizadas deben recurrir a la experiencia de los alumnos, como grupos de discusión, ejercicios de simulación, actividades de solución de problemas, estudios de casos y de laboratorio.

Disposición de aprender. Los adultos están dispuestos a aprender lo que necesitan saber y requieran hacer, con el propósito de enfrentar situaciones reales.

Orientación del aprendizaje. Los adultos centran la orientación del aprendizaje en una tarea o problema real.

Motivación. Si bien los adultos responden a motivadores externos (mejores empleos, ascensos, salarios, etc.) los motivadores más potentes son las presiones internas (el deseo de incrementar la satisfacción laboral, la autoestima, la calidad de vida entre otros).

El adulto está motivado para participar en una actividad organizada de aprendizaje, si advierte que eso lo ayudará a resolver un problema personal, social o profesional. Por ello las experiencias de aprendizaje que busca corresponden a sus intereses dominantes y varían según los imperativos propios de su edad y de acuerdo a sus expectativas profesionales, económicas y sociales. Los motivos principales que tienen los adultos para aprender según Grados (2012) son:

- Obtener información sobre el trabajo.
- Ocupar agradable y provechosamente el tiempo libre.
- Encontrarse con gente nueva e interesante.
- Ser más capaz en el desempeño de su trabajo.
- Salir de la rutina.
- Mejorar sus aptitudes y habilidades.
- Desarrollar su personalidad y sus relaciones interpersonales.

- Analizar sus conocimientos.
- Aumentar sus ingresos.
- Lograr promociones.
- Aumentar sus conocimientos generales.

La instrucción debe centrarse en la satisfacción de tales necesidades para obtener resultados óptimos. Los adultos aprenden actuando, la participación activa cobra especial importancia; en consecuencia el aprendizaje debe basarse en problemas reales (Grados, 2012).

En el presente apartado se revisaron las etapas de la capacitación desde la DNC hasta la ejecución de la capacitación, revisando también el tema de del aprendizaje en adultos que es fundamental para la capacitación en la organización, una vez explicado lo anterior, revisaremos la etapa de evaluación de la capacitación.

### **3. Evaluación de la Capacitación**

La evaluación de las actividades de capacitación es un excelente medio para asegurar la transparencia de la función de la capacitación, medir su eficacia y subrayar su contribución a los resultados de la empresa. Permite también trabajar para el mejoramiento de estas mismas actividades (Pain, 2010).

Debido a la importancia de la retroalimentación constante de los programas de capacitación, la planeación y la evaluación, son la piedra angular y estructura de todo sistema profesional de capacitación. Por lo que iniciaremos este apartado con algunas definiciones de evaluación.

La evaluación es un proceso por medio del cual se compara una situación contra otra, con el afán de observar sus desviaciones y proponer caminos dirigidos a resolverlos. La importancia de la evaluación radica en la medición cuantitativa y juicio cualitativo que se hace de un fenómeno, con el propósito de tomar alguna decisión tendiente a mejorarlo (Reza, 2007).

La evaluación desde un punto de vista conceptual y analítico significa dar un sentido a una medición; la medición es la descripción simbólica de un resultado y se expresa en números, letras, cantidades o límites de lo alcanzado. La valoración está compuesta por apreciaciones, observaciones, opiniones y criterios que van más allá de los números, cantidades y volúmenes obtenidos. La evaluación no sólo arroja valores, sino que busca dar sentido lógico a los números y cantidades obtenidas. Por lo que la evaluación es el producto de un dictamen razonado y maduro que combina la medición y la valoración (Pinto, 2000).

La evaluación es una actividad sistemática y continua, ya que está en constante movimiento pero debe tener permanencia. Proporciona información, datos, opiniones, actitudes, puntos de vista, etc. acerca de un complejo de eventos educativos o de capacitación. Su propósito es para tomar decisiones, direccionadas a alimentar, disminuir, replantear o incluso eliminar un sistema, un proceso, un procedimiento (Reza, 2007).

La evaluación de la capacitación es un proceso que debe concebirse en términos de medición. Ha de centrarse en recabar información de varios escenarios en los que se hayan impartido programas de capacitación y en donde los objetivos inicialmente establecidos ya se hayan convertido en procesos realizados y hayan sido aplicados por los empleados capacitados, dentro de su contexto de trabajo (Grados, 2012).

La evaluación es la acción que permite obtener información precisa y confiable acerca de los efectos que el adiestramiento tuvo sobre la conducta de los participantes, el desempeño del trabajo y el funcionamiento de la empresa (Valencia, 1982).

Por lo que la evaluación de la capacitación debe darse después de las acciones de capacitación, pero se planea con anterioridad. Se debe verificar si se lograron o no las misiones marcadas (Arias, 2010).

De acuerdo a Reza (2007), los aspectos en los que coinciden la mayoría de definiciones que abordan en el tema son:

- a) La evaluación o control debe relacionarse con lo planeado, es decir, para evaluar algo, antes y necesariamente, debió haberse planeado y revisar si su operación, la planeación o el control mismo fueron correctos en su ejecución.
- b) Debe permitir la medición cuantitativa y/o el análisis cualitativo del fenómeno sometido a juicio.
- c) Facilita la detección de desviaciones, la evaluación se hace para detectar las discrepancias entre lo que sucedió y lo que debió pasar.
- d) Debe ser útil para establecer medidas correctivas o preventivas.

“La evaluación debe ser objetiva, es decir: real, sin prejuicios o tendencias que puedan distorsionarla. Metódica, basada en modelos o métodos ampliamente experimentados y aprobados en sus efectividad. Completa, considerando en su análisis la mayor cantidad de variables, para que la interpretación sea correcta” (Reza, 2007, p.16).

Reza (2007), la evaluación de la capacitación tiene las siguientes consideraciones:

- a) La evaluación es un proceso para juzgar el progreso logrado por un conjunto de actividades en términos de un objetivo previamente aceptado.
- b) Es función de la evaluación retroalimentar al mismo sistema de evaluación, al sistema integral de capacitación y al sistema de la empresa.
- c) Existen factores cualitativos, no siempre factibles de reducción cuantitativa.
- d) La capacitación es un sistema y la evaluación es un subsistema que atiende al todo y a cada una de las partes interrelacionadas para corregir o perfeccionar el logro de los objetivos.

De acuerdo con Guiñazú (2004), la evaluación, como instrumento de la capacitación, atiende a cinco objetivos principales:

Correctivo: mejorar la acción de capacitación.

Verificador: saber en qué medida han sido alcanzados los objetivos preestablecidos (seguimiento del plan de capacitación).

Formativo: generar una oportunidad de aprendizaje para los que participan de la misma.

Económico: medir la rentabilidad de la acción.

Sociológico: medir los cambios producidos en el entorno (impacto de una acción estratégica).

Existen dos dimensiones de la evaluación de la capacitación:

La macroevaluación es la combinación de información evaluativa de los distintos subsistemas que integran la función del entrenamiento, desde el punto de vista administrativo, instruccional, estratégico y operativo (Pinto, 2000).

La macroevaluación interviene en todos los sistemas que conforman la capacitación y los vincula entre sí, proporcionando información que sirve para normar la toma de decisiones sobre el desarrollo del trabajo. Con ello Pinto (2000), presenta las siguientes áreas:

- En el sistema de capacitación adoptado.

- En el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- En los métodos y técnicas de análisis para efectos de la DNC.
- En los procedimientos de ejecución y control.
- En las políticas generales y particulares.
- En la estructura organizacional formal que adopta la función de capacitación.
- En los recursos físicos y humanos disponibles.
- En la estrategia legal.
- En todas las fases y momentos de la capacitación.

Por otro lado la microevaluación se encarga de revisar los procesos de enseñanza aprendizaje en el aula, a través del análisis del comportamiento de los participantes, de los facilitadores o instructores, de las condiciones ambientales. Se debe reconocer que actualmente esta es la evaluación más empleada en las organizaciones (Reza, 2007).

Asimismo la evaluación del personal puede realizarse en tres diferentes etapas de acuerdo con Siliceo (2001):

1ª Antes del curso: Persigue descubrir el grado de conocimientos y habilidades con que llega el alumno al curso.

2ª Durante el curso: Plantea la ventaja de conocer diariamente la reacción, conocimientos y cambios en los alumnos.

3ª Al final del curso: Es la más usada, debido a que su práctica es sencilla y sus resultados son positivos.

La evaluación de la capacitación tendrá como papel primordial retroalimentar el proceso de la capacitación, ya que los datos obtenidos servirán para tomar decisiones, hacer a los ajustes a los programas, cursos, materiales, mejorar la actuación de los instructores y servir como indicadores de la eficiencia y desempeño de la empresa (Valencia, 1982).

La evaluación es aquello que determina la efectividad de un programa de entrenamiento, pero se debe clarificar la cuestión de en qué términos un programa

debe ser efectivo. Si dividimos la evaluación en pasos lógicos dejará de ser una complicada generalidad y nos mostrará las metas que debemos alcanzar. Estos pasos según Kirkpatrick son: Reacción, Aprendizaje, Actitudes y Resultados (Craig, 1989).

Mientras que de acuerdo con Brethower y Rummier, y Coffman, la evaluación de un programa o curso de capacitación puede efectuarse mediante tres diferentes formas. La primera consiste en estimar cuantitativamente el aprendizaje de la capacitación, la segunda forma en estimar la calidad didáctica del curso, materiales y de las técnicas de enseñanza es decir una evaluación pedagógica didáctica. La tercera se enfoca en medir los efectos que el curso tiene sobre el desempeño laboral de los participantes contra los costos de la capacitación a esta evaluación se denomina costo – beneficio (Valencia, 1982).

En la tabla 1 se pueden observar los distintos autores y los niveles de la Evaluación de la capacitación que plantean.

<b>Autor</b>	<b>Niveles de Evaluación de la Capacitación</b>				
<b>Kirkpatrick</b>	Reacción	Aprendizaje	Comportamiento	Resultados	
<b>Reza</b>	Reacción	Aprendizaje	Seguimiento		Costo-Beneficio
<b>Craig</b>	Reacción	Aprendizaje	Comportamiento	Resultados	
<b>Valencia</b>		Inmediata	Mediata		Costo-Beneficio
<b>Grados</b>	Reacción	Aprendizaje	Comportamiento	Resultados	
<b>Siliceo</b>	Reacción	Aprendizaje	Comportamiento	Resultados	

**Tabla 1. Clasificación de los Niveles de la Evaluación de la Capacitación.**

Como veremos más adelante los niveles se entrelazan, siguiendo de acuerdo a Zepeda (1999), la siguiente secuencia:

1. Si la reacción a la capacitación es favorable no se asegura el aprendizaje, pero si no lo es, lo más probable es que éste no se haya realizado con plenitud.
2. Si se logra el nivel de reacción y se alcanza el aprendizaje, la capacitación habrá cumplido sus objetivos de enseñanza.
3. Si se logra el aprendizaje y al regresar al área de trabajo el capacitado encuentra un ambiente propicio para poner en práctica lo aprendido, de no ser así existirán problemas de supervisión que no propician este paso.
4. Si se logra cambio de actitud y los resultados son los esperados, querrá decir que la capacitación estuvo bien planeada.

Por lo que de acuerdo a la tabla anterior, se revisarán a detalle los siguientes niveles de capacitación: de Reacción, Aprendizaje, Comportamiento o Seguimiento, Resultados y Costo Beneficio.

### 3.1. Evaluación de la Reacción

El primer paso en el proceso de evaluación es medir las reacciones de los participantes en los programas de entrenamiento. Es importante determinar cómo se siente la gente después de asistir a un programa. Los participantes que disfrutaron más de un programa de entrenamiento tienen más probabilidades de obtener de él el máximo beneficio. “Spencer decía: para un aprendizaje máximo es necesario tener interés y entusiasmo” (Craig, 1989).

La reacción puede definirse como el grado de disfrute de los entrenados, respecto al programa de entrenamiento. Evaluar en este nivel es como medir los sentimientos de los participantes hacia el evento de capacitación (Craig, 1989).

También se puede definir como la satisfacción del personal, expresa el grado de concordancia entre las expectativas de los participantes y las compensaciones que el curso les provee (Esquivel, 2014).

La evaluación por reacción, proporciona información acerca de los acontecimientos que sucedieron durante un curso, si este gustó o no a los participantes. Se obtienen datos cuantitativos sobre la percepción de los participantes. En esta se revisan aspectos acerca del instructor, del curso, del grupo de participantes, de la coordinación y los servicios proporcionados (Reza, 2007).

Las guías para evaluar la reacción según Kirkpatrick en Craig (1989), son:

- a) Determinar lo que se quiere investigar.
- b) Usar una evaluación escrita cuyos puntos se refieran a lo que se quiere investigar.
- c) Diseñar la evaluación para que las reacciones puedan ser tabuladas y cuantificadas.
- d) Las evaluaciones deberán ser contestadas anónimamente para que sean más veraces.
- e) Permitir a los participantes escribir observaciones adicionales en caso de que no hayan sido cubiertas por sus preguntas.

Para evaluar efectivamente, los directores de entrenamiento deberían empezar por ser efectivos al medir las reacciones y sentimientos de las personas participantes.

Alliger en (Goldstein, 2010) divide la evaluación de reacción en dos tipos:

Afectiva: la cual significa que el participante encuentra la capacitación agradable

Útil: es decir el entrenamiento fue visto por el participante como relevante y con un valor práctico, ya que incrementa la habilidad para desarrollarse en un su trabajo.

Es importante hacerlo organizadamente usando hojas de comentarios diseñadas con el fin de obtener los datos esperados. Es también aconsejable que el diseño de la hoja permita tabular y cuantificar fácilmente (Craig, 1989).

Revisando diversos formatos en Reza (2007), se recomienda que los cuestionarios empleados para la evaluación de la reacción cuenten con:

- a) Presentación: Se especifica el objetivo del llenado del formato.
- b) Instrucciones: Cómo se debe contestar el formato de evaluación.
- c) Datos generales del curso: Nombre del curso, nombre del instructor, fecha, sede, horario, entre otros.
- d) Evaluación del instructor: Dominio de tema, tono de voz, puntualidad, ejemplos, especificó objetivos del curso, aclaró dudas, promovió la integración del grupo etc.
- e) Evaluación del curso: Se alcanzaron los objetivos del curso, los materiales y manuales empleados fueron suficientes, las dinámicas empleadas fueron acordes a los contenidos del curso, el conocimiento adquirido es aplicable al puesto, los temas contienen equilibrio teórico – práctico entre otros.
- f) También puede incluir evaluación de grupo y de la coordinación.
- g) Comentarios: apreciación general de curso.

Como podrá observarse lo anterior permitirá obtener información valiosa para revisar el comportamiento del instructor, el alcance de los objetivos, la dinámica del grupo, etc. El aprovechamiento de los indicadores que se obtengan serán en beneficio del proceso de capacitación (Reza, 2007).

Para registrar las respuestas puede utilizarse una escala de Likert de 1 al 5 para medir las respuestas de los participantes en cinco escalas; cada punto de la escala debe tener un valor (Grados, 2012).

Una vez obtenidos los promedios del instructor, curso, grupo, y coordinación, se procederá a interpretarlos. Para obtener los promedios bastará con sumar los valores que se hayan otorgado a cada grupo, dividiéndolos entre el número total de participantes para obtener la media correspondiente (Reza, 2007).

Asimismo es aconsejable que el coordinador, el director de entrenamiento u otro observador competente hagan su propia estimación de la sesión para complementar la reacción de los participantes. La combinación de estas dos evaluaciones es más significativa que cualquiera de las dos aisladas (Craig, 1989).

“Si se obtiene una evaluación alta, indicará que el programa y los objetivos de aprendizaje se alcanzaron eficazmente. Si por el contrario, la correlación es muy baja, podría pensarse que el programa es insuficiente o inadecuado, los objetivos no se lograron, requiriéndose una revisión global de todos sus elementos, o bien un mejor entrenamiento de los instructores” (Reza, 2007 p. 52).

Aunque se haya hecho un trabajo excelente al medir la reacción del grupo no se puede estar seguro de que éste aprendió algo o saber si la actitud de los sujetos cambiará gracias al curso y todavía más difícil será juzgar qué resultados son atribuibles al programa de entrenamiento (Craig, 1989).

Sin embargo, de si bien es primordial una evaluación a través de indicadores vinculados con el desempeño de los participantes en el mundo laboral, no carece de importancia la evaluación que los propios participantes hacen de los cursos (Abdala, 2009).

### **3.2. Evaluación de Aprendizaje**

La evaluación del aprendizaje está diseñada para medir el alcance de los conocimientos, la seguridad y la eficiencia de los participantes, así como garantizar los costos de la capacitación (Grados, 2012).

Para este tipo de evaluación tomaremos como base la siguiente definición de aprendizaje: los principios, hechos y técnicas comprendidos y absorbidos por los sujetos, es decir hasta aquí el aprendizaje no incluye el uso que el sujeto le dará (Craig, 1989).

Para evaluar con efectividad el aprendizaje o el nivel de conocimientos que el participante ha adquirido en el aula, durante el proceso educativo al que se haya sometido, será necesario contar con una planeación completa del curso en la que existan objetivos claramente definidos y expresados en términos de metas, susceptibles de ser alcanzadas. Para Reza (2007) la evaluación del aprendizaje permitirá:

- a) Conocer los resultados de la metodología empleada en la enseñanza y en su caso, hacer las correcciones pertinentes.
- b) Retroalimentar el mecanismo de aprendizaje, ofreciendo al participante una fuente de información en la que se reafirmen los aciertos y corrijan los errores.
- c) Orientar al participante en cuanto al tipo de respuestas o formas de reacción esperadas por la compañía.
- d) Reforzar oportunamente las áreas de estudio, cuando el aprendizaje haya sido suficiente.
- e) Establecer controles para seguir el avance del participante y en su caso, determinar las causas de posibles deficiencias.
- f) Estimular al participante en su interés por aprender, al informarle los resultados.
- g) Corregir oportunamente los materiales y ayudas empleadas en la capacitación.

Con la finalidad de establecer un procedimiento que mida la cantidad de aprendizaje que un curso provee Kirkpatrick, indica en Craig (1989), se deben utilizar varias guías:

- 1) El aprendizaje de cada participante debe ser medido de manera que se puedan determinar cuantitativamente los resultados.
- 2) La evaluación debe hacerse antes y después del entrenamiento para poder saber cuál es resultado del programa.
- 3) Debe medirse el aprendizaje tan objetivamente como sea posible.

La evaluación del aprendizaje podrá tener tres momentos de evaluación, siendo aplicada al inicio del programa (previa o diagnóstica), durante el desarrollo (proceso formativo) y al final (sumaria). La evaluación Previa o Diagnóstica se realiza al inicio de la capacitación, permite verificar el verdadero nivel de conocimiento de los participantes con relación al tema a tratar y observar los conocimientos previos que tengan los participantes (Reza, 2007).

La Evaluación formativa se realiza durante el proceso de capacitación. Su propósito consiste en detectar debilidades, errores y deficiencias de éstos durante su proceso educativo. Sus principales funciones son: retroalimentar al capacitado y al instructor con relación al proceso de capacitación para detectar y corregir deficiencias (Reza, 2007).

Evaluación sumativa, se lleva a cabo al finalizar la capacitación, tiene como objetivo verificar que los participantes hayan alcanzado los objetivos instruccionales establecidos en el programa de capacitación. Su función es mostrar al alumno su nivel de conocimiento en cuestión al tema y mostrar al instructor el grado de aprovechamiento del grupo, para revisar con base a este los contenidos, materiales, métodos de enseñanza entre otros (Reza, 2007).

Mientras que Alliger (en Goldstein, 2010) divide la evaluación de aprendizaje en las siguientes categorías:

Aprendizaje inmediato: evaluación de conocimiento sobre el tema presentado, al término de la de la capacitación.

Retención de conocimiento: se evalúa que ha sido aprendido, en un periodo posterior de tiempo.

Comportamiento / Habilidad: Se mide la adquisición del comportamiento / habilidad durante el entrenamiento mediante “*roleplay*” o simuladores.

Para evaluar el aprendizaje se sugieren dos métodos, Desempeño en el aula y Pruebas escritas. El primero se utiliza cuando se enseñan técnicas, ya que se pueden realizar en el aula: las demostraciones, práctica individual de lo que se enseña y discusiones después de una presentación. Se deben preparar programas de manera que cada participante demuestre antes y después, si conoce o no los principios y técnicas que son el contenido del curso. Por lo tanto el director de entrenamiento deberá planear la evaluación sistemática en el aula para medir el aprendizaje (Craig, 1989).

En caso de los cursos de entrenamiento que pretenden enseñar principios, hechos o ideas más que técnicas, el modo más común de evaluación es la prueba escrita. Es posible adquirir pruebas estandarizadas para medir criterios tipos de aprendizaje, pero en la mayoría de los casos el director de entrenamiento tiene que hacer las suyas propias (Craig, 1989).

A continuación se presentan algunas reglas para la elaboración de preguntas o reactivos para medir el conocimiento adquirido por el participante, de acuerdo con Reza (2007):

- a) Ser congruentes con la respuesta esperada y con los objetivos y propósito del curso.
- b) Ser congruentes con lo señalado o investigado.
- c) Estar perfectamente bien redactados y con las características de precisión deseadas.
- d) Ser entendibles, utilizando en su construcción un lenguaje sencillo no rebuscado.

Asimismo para la construcción de reactivos de opción múltiple, se proponen las siguientes recomendaciones:

- a) Tener congruencia gramatical entre el objetivo establecido y los contenidos temáticos a revisar.
- b) Incluir sólo una respuesta correcta, que además sea completa.
- c) Los distractores no podrán ser más o menos correctos, sino distintos a la respuesta deseada.
- d) Existir equilibrio entre los temas enseñados y el número de reactivos formulados, así también en cuanto a su profundidad y longitud de construcción.
- e) Incluir igual número de declaraciones negativas y positivas, para evitar la atracción hacia alguna de las opiniones.
- f) No usar alternativas sinónimas con distinta escritura pero similar significado.

El valor de este tipo de evaluación radica en que es un medio que permite analizar el aprendizaje y asimilación del alumno, asimismo constituye un reto para el propio alumno y le ayuda a señalar sus errores, permitiéndole mejorar (Siliceo, 2001).

Para hacer más objetiva una evaluación Grados (2012), recomienda hacer grupos de evaluadores, que deben:

- Seleccionar las mejores opciones de evaluación para los participantes.
- Garantizar que en cualquier test, las tareas y los proyectos de trabajo estén directamente relacionados con los resultados específicos del aprendizaje.
- Analizar el grupo que se va a capacitar antes de empezar a identificar cualquier dificultad individual o de grupo.
- Vincular cualquier posibilidad de evaluación del aprendizaje en el programa de evaluación del comportamiento en el trabajo.
- Proporcionar un adecuado ambiente de capacitación en el que se reflejen las condiciones de trabajo, estándares, materiales y equipo.

La evaluación debe ser un proceso orientado a la toma de decisiones, ser útil, creíble, técnicamente preciso, económicamente ajustado y confidencial. Por ello algunas empresas implantan un sistema de Evaluación de Reacción y de Evaluación de Aprendizaje, con el objetivo de mejora continua y para adaptar los

planes de formación a las necesidades de cada área de la compañía (Carazo, 2003).

Alliger (en Goldstein, 2002) encontró mayor nivel de aprendizaje, cuando los participantes obtenían una evaluación de reacción útil, que cuando la evaluación de reacción era únicamente afectiva.

Por lo revisado en la bibliografía del presente apartado, podemos decir que si un director de entrenamiento puede probar la efectividad de su programa en cuanto al aprendizaje y a la reacción, tiene datos objetivos sobre la evaluación de la capacitación impartida (Craig, 1989).

### **3.3. Evaluación de la Comportamiento o Seguimiento**

El objetivo final de la capacitación en cuanto a las demandas de los dirigentes de las empresas, es perfeccionar la capacidad de los trabajadores y una manera de observar los cambios producidos es en lugar de trabajo (Pain, 2010).

La evaluación de los programas de entrenamiento, en cuanto al comportamiento o actitud en el trabajo es mucho más difícil que la evaluación de la reacción y aprendizaje. Las actitudes en el trabajo pueden ser mejoradas, pero deben llenar cinco requisitos, que pueden marcar la diferencia entre aprendizaje y cambios en la conducta, según Craig (1989) son:

- Querer mejorar.
- Reconocer sus debilidades.
- Trabajar en un ambiente favorable.
- Tener la ayuda de una persona hábil que comparta su interés.
- Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas.

Para evaluar los programas de entrenamiento en cuanto a los cambios que producen en la conducta o actitud, se deben seguir los siguientes pasos de acuerdo a Craig (1989):

- 1) Debe hacerse una estimación sistemática de la realización del trabajo antes y después del entrenamiento.
- 2) La estimación del desempeño de trabajo debe hacerla uno o varios de los siguientes grupos (entre más grupos mejor):
  - a. La persona que recibe el entrenamiento
  - b. Su superior o superiores
  - c. Sus subordinados
- 3) Debe hacerse un análisis estadístico para poder comparar los desempeños del trabajo antes y después del entrenamiento.
- 4) La estimación del desempeño del trabajo después del entrenamiento debe hacerse por lo menos después de 3 meses, para que los entrenados hayan tenido oportunidad de practicar lo que han aprendido.

5) Debe usarse un grupo de control que no haya recibido entrenamiento.

De acuerdo con Zepeda (1999 p. 229) “al desarrollar la evaluación, es mejor si se dan las siguientes situaciones: 1) se usa un grupo control, de ser posible; 2) se permite que la conducta tenga un margen de tiempo para manifestarse; 3) se evalúa antes y después del programa; 4) se entrevista a una o más de las siguiente personas: el capacitado, su jefe, sus colaboradores y otros que puedan observar su conducta; 5) se obtiene el 100% de las respuestas o una muestra de ellas; 6) se repite la evaluación periódicamente; 7) se considera el costo frente al beneficio”.

Se deben determinar los indicadores a seguir para obtener información, asimismo se diseñan los cuadros de salida de información y se determinan los públicos o actores involucrados a encuestar, se decide el tipo de preguntas y se realizan los cuestionarios o instrumentos de captación de información. Las técnicas de seguimiento más comunes de acuerdo con Reza (2007) son las siguientes:

- Tutorías, mentoreo y coacheo (acompañamiento).
- Reuniones de seguimiento programadas.
- Entrevistas individuales o colectivas con participantes en los eventos de aprendizaje.
- Entrevistas individuales o colectivas con clientes o usuarios de la organización.
- Elaboración y supervisión de planes de aplicación y mejoría.
- Revisión de estándares de desempeño antes y después del programa de entrenamiento.
- Grupos experimentales y grupos control.
- Grupos focales.
- Solución a problemas específicos.
- Evaluación del desempeño.
- Órdenes de trabajo.
- Aplicación de casos de estudio o resolución de problemáticas reales.
- Aplicación en un plan de carrera.

- Entrevistas y/o cuestionarios con jefes inmediatos.
- Análisis estadístico de información relacionada con la actividad de los participantes.

Por otro lado Alliger en (Goldstein, 2010) nombra a la evaluación comportamiento como transferencia en el trabajo y encuentra una correlación baja entre aprendizaje y transferencia hacia el trabajo.

Además de la investigación documental, que sustente teóricamente el trabajo de evaluación, se realiza una investigación de campo para determinar los puntos de vista, acerca de los planes y programas de entrenamiento y cursos que manifiestan los involucrados. El seguimiento de la capacitación tendrá que hacerse entre 8 y 19 semanas después de la intervención educativa, para verificar que efectivamente se aprendió algo y está aplicándose en una situación real (Reza, 2007).

### 3.4. Evaluación de Resultados

Los objetivos de un programa de entrenamiento se pueden expresar en términos de resultados de reducción de costos, incremento de eficiencia, reducción de quejas aumento de calidad y cantidad de producción. Desde un punto de vista evaluativo sería mejor evaluar los programas directamente en cuanto a sus resultados. Sin embargo, hay muchos factores que lo hacen muy difícil, esto debido a la “Separación de variables”, es decir que tanto la mejora se debe al entrenamiento o a otros factores (Craig, 1989).

Es bastante difícil establecer con precisión indicadores numéricos, sin embargo, pueden hacerse esfuerzos para verificar si los objetivos de los programas se formularon correctamente, si se cumplieron o no, si ha mejorado el comportamiento del entrenamiento, si la productividad ha aumentado, etc. (Reza, 2007).

El punto de partida son las preguntas evaluativas, Reza (2007) propone las siguientes:

¿Qué se desea obtener?: La información que permita revisar qué opinan los actores involucrados directos en el proceso de capacitación.

¿Para qué necesita la información?: Para conocer los rubros que ha seguido el programa y revisar si es pertinente seguir igual, modificar algunas de sus partes o hacer un replanteamiento.

¿Quiénes son los usuarios principales?: Los decisores de la empresa estándar que deseen aprovechar la información para corregir, los planes y programas. Los capacitados para verificar su actuación en su puesto de trabajo, los facilitadores del proceso para replantear objetivos de aprendizaje, los supervisores para emitir juicios acerca de la efectividad del entrenamiento y otros públicos en general, incluidos los clientes internos y externos.

¿Quiénes deben proporcionar sus opiniones o puntos de vista?: Los capacitados los supervisores, los directivos, los clientes, el público en general, los pares o compañeros de trabajo y los ejecutivos de la empresa.

Este tipo de evaluación se desarrolla mediante los pasos siguientes de acuerdo con Zepeda (1999): 1) uso de un grupo control; 2) dar tiempo para que los resultados puedan alcanzarse; 3) medición de los datos antes y después del programa; 4) repetición periódica de las mediciones; 5) satisfacerse con evidencias, si no es posible disponer de datos fehacientes.

Los lineamientos sugeridos por las normas de evaluación del *Joint Committee* son las siguientes mencionados en Reza (2007):

Identificación de la audiencia: se deberá preguntar ¿Quién tomará decisiones?, ¿Quiénes resultarán afectados?, ¿Quiénes pueden participar al proporcionar información?

Identificación del objetivo de la evaluación: se deberá considerar ¿Qué tiempo debe abarcar el estudio?, ¿Cómo puede caracterizarse el objeto?, ¿Qué debe hacerse para revisar los alcances del programa?

Análisis del contexto: ¿Qué condiciones rodean al objeto? ¿Quiénes pueden influir en su funcionamiento?, ¿Cuál es su cobertura espacial?

La evaluación de los resultados se centra en actividades o eventos clave que permitan responder a las necesidades de capacitación identificadas. Según (Grados, 2012) para evaluar los resultados de la capacitación el equipo debe vigilar que:

- Se especifique claramente lo que se necesita (el objetivo estratégico) y cómo se va a hacer (el objetivo operacional).
- Se establezcan indicadores de desempeño para monitorear los resultados claramente.
- Se desarrolle un diagrama de evaluación de acuerdo con los eventos y las actividades reales y no basarse en supuestos.
- Se complete el diagrama de acuerdo con la sucesión de los eventos y actividades, no tiempo después, ya que se pierde la oportunidad y veracidad de la información.

Las herramientas para recopilar información son: informes, observación directa, entrevista, cuestionarios, pruebas de desempeño, listas de cotejo, índices de ausentismo, análisis de procedimientos encuesta de opinión y quejas (Reza, 2007).

Los bloques a investigar son entre otros de acuerdo con Reza (2007):

- En cuanto al curso: definición de objetivos, exposiciones teóricas aplicaciones prácticas y evaluaciones sistemáticas.
- En cuanto al instructor: metodología de enseñanza, dominio del material didáctico, conocimiento del tema, promoción de la participación, evaluación sistémica, entre otras.
- En cuanto a material: contenido, presentación, calidad, apoyos audiovisuales, actualidad.
- En cuanto a los clientes: nivel de satisfacción en el servicio.
- En cuanto a los líderes: alcance de resultados planeados u evaluados.
- En cuanto a los avances de la técnica y las estructuras.

Pueden aplicarse escalas de gradación para cada uno de los indicadores.

Algunos de los factores que se pueden evaluar, haciendo comparaciones de etapas anteriores a la capacitación con etapas posteriores al mismo según Valencia (1982) son:

Volumen promedio de la producción. Se debe normar un promedio de trabajo, será válido suponer entonces que aquellos que han sido capacitados lleguen o rebasen el promedio con mayor facilidad que los no capacitados.

Tiempo. Es posible evaluarlo cuando se ha capacitado con nuevos métodos que tienden a reducir el que se emplea en la elaboración de un producto.

Disminución de gastos por deterioro de herramientas y equipo, y por material desperdiciado. Tener como objetivo el lograr un mejor método que presupone una atención especial hacia la maquinaria y el quipo como instrumento indispensable en una buena ejecución de las operaciones.

Sobre producción, lo mismo que sobre otras áreas de estudio la evaluación puede hacerse comparando entre sí las realizaciones del propio trabajo en etapas diferentes (Valencia, 1982).

La justificación de la inversión de la capacitación puede ser garantizada mediante el diseño de mecanismos de control, con base a una evaluación medible de la capacitación. El costo de la capacitación debe concentrarse en los beneficios obtenidos (Grados, 2012).

### **3.5. Evaluación Costo – Beneficio**

El análisis costo-beneficio de la capacitación puede definirse como la actividad que consiste en estimar los costos de planeación, ejecución y evaluación, de la capacitación y compararlos contra el valor de los beneficios que la misma capacitación aporta a la compañía (Valencia, 1982).

Este tipo de análisis se desarrolla en dos formas, en la primera constituye una herramienta auxiliar en la toma de decisiones. Es decir el encargado de tomar decisiones de inversión estudia las diferentes alternativas existentes para solucionar un problema y conocer su rentabilidad. La segunda constituye un factor de evaluación, una vez efectuada la inversión, si se desea conocer la rentabilidad de ésta, es posible calcularla con base a los datos ya obtenidos (Valencia, 1982).

En el presente trabajo revisaremos el segundo tipo, la evaluación costo – beneficio. En la cual el concepto de costo se define como la cantidad de otro bien sacrificado para producir el primero, siendo el costo total la suma de los costos fijos y variables o directos e indirectos de la capacitación, durante las etapas de planificación, ejecución y evaluación (Valencia, 1982).

Es sencillo calcular el costo del entrenamiento del personal, la complicación surge cuando se intenta obtener de manera directa el beneficio obtenido, traducido en utilidades o mejoras en la productividad (Reza, 2007).

Se puede definir beneficio como aquello que se obtiene a favor, después de haberse realizado determinada acción. En el caso de la capacitación sus múltiples beneficios pueden considerarse como retribución a la empresa o al individuo. Debido a que los costos generalmente se encuentran en términos monetarios, los beneficios deberán poder ser medidos cuantitativamente es decir en términos monetarios. A nivel empresa existen dos áreas en la observación de resultados obtenidos. La primera es la de actividades productivas y ventas y la segunda la de relaciones interpersonales o conflictos laborales en el control del personal (Valencia, 1982).

La cuantificación de los beneficios puede hacerse mediante varios procedimientos, dependiendo del tipo de controles de producción y registros laborales, de acuerdo a Valencia (1982) se mencionan los siguientes:

- a) Aislar indicadores de beneficios. Se hará con base a los objetivos que se pretendían alcanzar con la acción, seleccionando los beneficios que tenga una relación directa con ello.
- b) Determinar el índice de funcionamiento. Esto se hará mediante la consulta de registros y controles de personal y de producción de la empresa, enfocadas específicamente a trabajadores que participaron en la capacitación.
- c) Traducir los índices de funcionamiento a unidades cuantitativas.

El concepto de productividad se puede definir como: obtener mejores y mayores resultados, producir más y mejor a un menor costo, producir en menos tiempo, cumplir estándares de fabricación y venta del producto; obtener el mayor rendimiento del empleado; lograr el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, mejorando constantemente los métodos de trabajo; ser más efectivos con menos esfuerzo (Reza, 2007).

El objetivo básico del cálculo del *ROI* (*“Return on Invest”* o Retorno de la Inversión) de una capacitación, es conocer si el proyecto de implantación es productivo para la organización desde un punto de vista financiero, además de identificar cuáles son las ventajas y los inconvenientes de la capacitación (Jiménez, 2014).

Algunos indicadores de producción son: fluctuaciones en la producción, calidad de la producción, volumen de la producción, costos de operación y costos por unidad producida, cantidad de piezas rechazadas, cantidad de material desperdiciado, cantidad de quejas y reclamos, cantidad de fallas y descomposturas en máquinas y equipo, cantidad de horas extras pagadas, cantidad de ventas, cantidad de utilidades por unidad vendida, cantidad de accidentes de trabajo, entre otros (Valencia, 1982).

La productividad puede medirse con el cálculo de los factores de los productos obtenidos en un período determinado entre los insumos, materia prima empleada y mano de obra utilizada en su fabricación. Por ejemplo se debe dividir la producción entre los insumos utilizados o bien los resultados logrados entre recursos empleados etc. Estos datos deben manejarse con mucho cuidado, si la productividad calculada es mayor a 1 (uno) existe beneficio (Reza, 2007).

En el área de Relaciones interpersonales y Control del personal, se pueden medir los siguientes indicadores: Conflictos laborales, violaciones a los reglamentos de la empresa, comunicación entre jefes subordinados, ausentismo, retardos, rotación de personal, entre otros (Valencia, 1989).

La fórmula del cálculo del *ROI* es expresada normalmente en porcentaje y basta con determinar los beneficios y los costos de la capacitación, ya que se obtiene realizando una división entre los beneficios y los costos (Jiménez, 2014):

$$ROI = \text{Beneficios} / \text{Costos}$$

Para obtener los datos anteriormente mencionados se debe realizar la elaboración de un presupuesto, un programa de capacitación y análisis de la capacitación, por lo que a continuación se revisarán estos conceptos.

Se debe establecer un programa de capacitación en el cual se consideran los cursos a impartir; la meta, es decir el número de eventos a programar durante el año que corresponde al presupuesto; participantes el número de personas que asistirán durante el año a algún curso; las horas por curso y los costos por evento (Reza, 2007).

Asimismo es necesario contar con un presupuesto que podemos definir como el enunciado de los resultados esperados ya sea de carácter financiero, horas hombre, o cualquier otro que permita su expresión numérica. Así como con un control presupuestal, que sirve al administrador de la capacitación para planear, coordinar y controlar, por medio del presupuesto, todas las funciones y operaciones. Por lo

que el control presupuestal permite comparar los resultados obtenidos con los esperados (Reza, 2007).

Los aspectos a considerar para formular un presupuesto de capacitación, son de acuerdo con Reza (2007), los siguientes:

- Total Presupuesto: Indica la cantidad total para capacitar al personal durante un año.
- Total de participantes en proceso de capacitación: No. Total de personas que asistirán a los cursos.
- Costo por participante: División entre el total de presupuesto y el total de participantes.
- Total de trabajadores: No. de trabajadores con los que cuenta la empresa.
- Costo por trabajador: División entre el total de presupuesto y el total de trabajadores.
- Veces en las que participará cada trabajador durante el año.

Algunas técnicas empleadas para la evaluación de la capacitación son, el diseño de medición del “antes y después” la cual consiste en que, una vez de finidos los indicadores de la empresa se midan por tiempos igualmente comparables, las ejecuciones que tienen los trabajadores antes y después de la capacitación. (Valencia, 1982).

El cálculo del ROI permite establecer una relación con la Evaluación de Resultados antes comentado. Esto debido a que el ROI es una estimación de los costos y beneficios relacionados en una acción formativa, por otro lado, el nivel de Resultados, nos informa de estas mismas suposiciones realizas al calcular el ROI pero con datos reales y verdaderos y donde no caben las suposiciones de ningún tipo (Jiménez, 2014).

Los cálculos del Costo – beneficio, es comparar el valor presente de los beneficios futuros esperados con el valor presente de los costos invertidos. La tasa Interna de retorno, es un indicador analítico y objetivo del resultado de una inversión. Para calcularla es necesario relacionar el valor presente de los costos con el valor presente de los beneficios que se han presentado durante la vida del proyecto de inversión y asumir que al menos el capital invertido se ha recuperado (Valencia, 1982).

### **3.6 Gestión de la Capacitación con base a Indicadores**

La evaluación de las actividades de capacitación es un excelente medio para asegurar la transparencia de la función de la capacitación, medir su eficacia y subrayar su contribución a los resultados de la empresa. Permite también, trabajar para el mejoramiento de ésta (Pain, 2010).

La evaluación constituye un proceso sistemático, metódico y neutral que hace posible el conocimiento de los efectos de un programa, relacionándolos con las metas propuestas y los recursos movilizados, facilitando la identificación, la recolección y la interpretación de informaciones útiles a los encargados de tomar decisiones y a los responsables de la ejecución y gestión de los programas de capacitación (Abdala, 2009).

Para este trabajo definiremos la Gestión como un proceso mediante el cual se formulan objetivos se miden los resultados obtenidos y se toman acciones pertinentes para la mejora continua de los resultados (Ríos, 2013).

La capacitación tiene un papel vital creciente en la implementación de los planes estratégicos de las organizaciones. En la actualidad la capacitación juega un rol fundamental en el proceso de gestión. Adoptar un enfoque de gestión en la capacitación significa, darle un sentido en términos de aquello requerido por la compañía de cada empleado (su aportación personal) para alcanzar las metas de la organización en su conjunto (Dessler, 2011).

Para comprender este tema definiremos la medición como comparar una unidad con respecto a otra previamente definida o una magnitud con respecto a otra. Es decir medir implica comparar un logro alcanzado con respecto a un logro esperado o planeado, esto nos dirá cuánto hemos conseguido con respecto a lo que planeamos alcanzar (Ríos, 2013).

La gestión requiere de herramientas que permitan determinar el logro de los objetivos, una de las herramientas más usadas son los indicadores. Los cuales son herramientas, estos permiten efectuar tales comparaciones o mediciones y se obtienen dividiendo el resultado alcanzado entre el resultado planeado. Estos nos

permitirán efectuar un análisis de cómo estamos dando cumplimiento a los objetivos planteados (Ríos, 2013).

La medición representa un avance significativo para la obtención de resultados por lo que de acuerdo con Ríos (2013), se deberán seguir los siguientes pasos:

Determinar el método de medición: efectuar la comparación, de tal manera que los resultados obtenidos sean eficaces y confiables. Los indicadores son los métodos más comunes.

Determinar el objetivo de medición: definir un objetivo o propósito claro de la medición. Por lo general está ligado al resultado que se espera obtener.

Establecer las fuentes de obtención de datos: definir de dónde se obtendrán los datos para efectuar la medición.

Obtener datos: determinar promedios, porcentajes, consumos, entre otros.

Definir el nivel de referencia: es el valor contra el cual compararemos una variable actual real, es decir, un valor real con respecto a un valor programado.

Ejecutar la medición: El indicador se obtendrá dividiendo el resultado real entre el resultado esperado.

Tomar decisiones permanentes: Si los resultados obtenidos con el método de medición empleado no fueron satisfactorios, el objetivo de medición no se logró, entonces se deben tomar acciones de mejora para asegurar que se corrijan las causas reales o potenciales de estos problemas.

En la determinación de indicadores es indispensable contar con un objetivo y una meta, la cual servirá como punto de referencia para el mejoramiento. En donde el objetivo será algo pretendido o ambicionado. La meta es la referencia para determinar el cumplimiento de un objetivo en específico, la cual nos debe permitir calificar el grado de avance y cumplimiento de los objetivos. Deben ser concretas, cuantificables, temporales y alcanzables, por lo que generalmente las metas se miden en porcentajes (Ríos, 2013).

De acuerdo con Teijeiro (2009) las características de un buen sistema de indicadores son:

Útiles: que puedan posibilitar la toma de decisiones, tanto de gestión como de control.

Significativos: la información que proporcionan ha de estar relacionada con los intangibles críticos de la empresa.

Comprensibles: han de poder ser calculados y presentados con claridad.

Comparables: elaborados y presentados en base a criterios homogéneos.

Veraces: refleja fielmente la verdadera situación de la empresa.

Verificables: es posible comprobar la veracidad de la información que proporciona.

En cuanto a la frecuencia en la elaboración de indicadores dependerá, tanto del tipo de empresa, como de la dinámica del sector en el que opere, así como de la estrategia de la misma (Teijeiro, 2009).

Los objetivos son un medio que permitirá asegurar la coherencia de las directrices o factores críticos de la misión y la visión de la empresa y en este caso de la capacitación, ya que como se ha mencionado permite recoger de manera adecuada y coherente la información relevante respecto a la ejecución y los resultados. Asimismo con base a los mismos se podrá estar en condiciones de tomar acciones pertinentes para corregir las posibles fallas reflejadas (Ríos, 2013).

La capacitación es clave dentro de las organizaciones, ya que de ésta depende que los empleados cuenten con los conocimientos y habilidades, para realizar su trabajo eficientemente, por lo que se requiere un proceso de planeación, implementación y evaluación, de acuerdo a los objetivos de la organización. Siendo la evaluación muy importante ya que es la que nos indicará si se cumplieron los objetivos de la misma y nos proporcionará información para realizar mejoras.

## **4. Propuesta**

### **4.1. Justificación**

Actualmente en las organizaciones se realizan planes de capacitación y se imparten programas de capacitación realizando grandes inversiones de capital, sin embargo son muy pocas las que realizan una evaluación de la capacitación y muchas menos las que realizan evaluaciones objetivas que arrojen resultados que permitan la mejora continua.

La evaluación de la capacitación debe dar cuenta de los objetivos que sustentan los programas. Esto permite responder si existe impacto y si éste es atribuible a la capacitación en un tiempo y contexto específicos. Si no se evalúa, no hay retroalimentación, no se identifican los ajustes y conexiones para el programa. (Abdala, 2009).

Para hacer correcciones y ajustes en los programas de capacitación, es recomendable un sistema de información que oriente y alerte a las empresas sobre los resultados reales, según las metas que se han propuesto. La información debe circular entre los capacitadores y las empresas para facilitar la adecuación de la capacitación (Abdala, 2009).

## **4.2. Objetivo**

### **Objetivo General**

La presente tesina tiene como objetivo elaborar una propuesta de evaluación de la capacitación que pueda ser aplicada en las empresas financieras, con la finalidad de retroalimentar a la compañía sobre sus programas de capacitación y permitirá realizar acciones de mejora.

### **Objetivos Específicos**

Si bien los objetivos son el medio que nos permitirán asegurar la coherencia de las directrices o factores críticos de la capacitación, las metas son la referencia para determinar el cumplimiento de un objetivo en específico, las cuales permiten calificar el grado de avance y cumplimiento de los objetivos, deben ser concretas, cuantificables, temporales y alcanzables, para que con base a estos resultados se puedan realizar acciones de mejora (Ríos, 2013).

Por lo que se plantea una evaluación de la capacitación fundamentada en la gestión de indicadores, la cual cuenta con objetivos y metas. Los indicadores propuestos son la evaluación de reacción, evaluación de aprendizaje y evaluación de comportamiento. De acuerdo a la bibliografía revisada, un tipo de evaluación de la capacitación por lo general no es suficiente para contar con indicadores confiables, sin embargo si se cuenta con evaluación de reacción y aprendizaje se contará con datos objetivos.

Por lo mencionado en el párrafo anterior se propone una evaluación de la capacitación que contemple la evaluación de reacción y de aprendizaje, así como una evaluación de comportamiento. Asimismo se proponen indicadores que midan estos tres tipos de evaluación con base a un objetivo y una meta, por lo cual se podrá obtener un porcentaje de cumplimiento y en caso de no llegar a las metas establecidas poder implementar acciones de mejora.

### 4.3. Procedimiento

#### Gestión de la Capacitación con base a la medición de Indicadores

Se deberán establecer los objetivos y sus metas así como sus respectivos indicadores, para la presente propuesta estos indicadores tendrán como fundamento la evaluación de reacción, la evaluación de aprendizaje y comportamiento, los cuales permitirán realizar un comparativo entre la meta y los resultados obtenidos. Se debe plantear una meta de acuerdo a los resultados previos de capacitación o bien una meta intermedia para incrementarla de acuerdo a los resultados que se obtengan, para efectos de esta propuesta se contará con una meta del 80% debido a resultados obtenidos previamente en una empresa financiera. Los tres indicadores son:

Evaluación de reacción: meta del 80%.

Evaluación de aprendizaje: meta del 80%.

Evaluación de comportamiento: meta del 80%.

Una vez que se cuente con los resultados de las tres evaluaciones, se deberá crear un formato de análisis de datos, que permita realizar un comparativo entre meta y el porcentaje obtenido, en caso de no alcanzar los valores requeridos, se deberá identificar la causa raíz y se deberán implementar acciones de mejora, así como estimar una fecha compromiso y de cumplimiento.

INDICADOR			ACCIONES DE MEJORA EN CASO DE INCUMPLIMIENTO
Nombre	Meta	Resultado	
Evaluación de reacción	80%		
Evaluación de aprendizaje	80%		
Evaluación de comportamiento	80%		

Tabla 2 Comparativo de Indicadores

En la tabla 2 se observa un comparativo de los datos esperados o meta contra los resultados obtenidos. En caso de obtener resultados por debajo de la meta se deberán establecer las acciones de mejora a implementar.

## **Evaluación de Reacción**

La evaluación de reacción será estandarizada con la finalidad de medir los mismos puntos. En el Anexo 1 se puede ver el formato de la evaluación de reacción. Esta contiene 2 rubros:

- 1) Evaluación del instructor
- 2) Evaluación del curso
- 3) Comentarios

La Evaluación del Instructor evalúa lo siguiente:

1. Puntualidad y planeación
2. Exposición
3. Técnicas de comprensión del tema e integración
4. Tono de voz
5. Vocabulario

La Evaluación del Curso evalúa lo siguiente:

1. Aplicación laboral
2. Material
3. Duración
4. Lugar (instalaciones)

Asimismo el formato deberá contemplar lo siguiente:

- a) Presentación: se especifica el objetivo del llenado del formato.
- b) Instrucciones: cómo se debe contestar el formato de evaluación.
- c) Datos generales del curso: nombre del curso, nombre del instructor, fecha, sede, horario, entre otros.
- d) Aplicación de lo aprendido.
- e) Comentarios: apreciación general de curso.

Con la finalidad de contar con datos cuantitativos se deberá realizar una escala, en este caso se optará por una de 5 puntos:

1. Excelente
2. Buena
3. Regular
4. Mala
5. Deficiente

Es importante mencionar que se debe contar con un cuadro que contenga la información recabada que permita evaluar objetivamente la capacitación, con base en la escala de calificación y los valores asignados. A continuación se muestra un ejemplo de una tabla con los resultados de la evaluación del Instructor.

EVALUACIÓN DE EVENTO DE CAPACITACIÓN																PARTICIPANTES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALA	DEFICIENTE	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALA	DEFICIENTE	PROMEDIO	EVALUACIÓN
OPINIÓN SOBRE EL INSTRUCTOR	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15													
Planeación	10	9	10	10	10	9	9	10	10	10	10	9	10	10	10	15	11	4	0	0	0	73%	27%	0%	0%	0%	9.7	9.6
Exposición	10	9	10	10	9	9	9	9	9	10	10	10	9	10	10	15	8	7	0	0	0	53%	47%	0%	0%	0%	9.5	
Técnicas de E-A e Integración	10	9	10	10	8	9	9	10	10	9	10	9	9	10	10	15	8	6	1	0	0	53%	40%	7%	0%	0%	9.5	
Tono de Voz	10	9	9	9	10	9	10	10	9	10	10	10	9	9	10	15	9	6	0	0	0	60%	40%	0%	0%	0%	9.6	
Vocabulario	10	9	10	9	10	9	9	9	9	10	10	9	9	10	10	15	7	8	0	0	0	47%	53%	0%	0%	0%	9.5	

**Tabla 3 Evaluación del Instructor**

En la Tabla 3 se visualiza el vaciado de datos de la evaluación del instructor en donde se observa cómo obtener el resultado de la evaluación.

A continuación se muestra un ejemplo de una tabla con los resultados de la evaluación del Curso.

EVALUACIÓN DE EVENTO DE CAPACITACIÓN																PARTICIPANTES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALA	DEFICIENTE	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALA	DEFICIENTE	PROMEDIO	EVALUACIÓN
OPINIÓN DEL CURSO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15													
Aplicación	9	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	15	11	0	0	0	0	73%	0%	0%	0%	0%	9.7	9.6
Material	10	9	9	10	9	9	10	10	10	9	10	9	10	10	10	15	9	0	0	0	0	60%	0%	0%	0%	0%	9.6	
Duración	10	9	9	9	9	10	10	10	9	9	9	9	9	10	9	15	5	0	0	0	0	33%	0%	0%	0%	0%	9.3	
Lugar	10	9	9	10	10	9	10	10	10	10	10	9	9	10	10	15	10	0	0	0	0	67%	0%	0%	0%	0%	9.7	

OBSERVACIONES

**Tabla 4 Evaluación del Instructor**

En la tabla 4 se visualiza la tabla de vaciado de la evaluación del curso en la cual se observa cómo obtener un resultado de la evaluación.

Una vez obtenidos los resultados del instructor y del curso, se realiza con ambos porcentajes un promedio, el cual podemos decir será el resultado del indicador de reacción de la capacitación.

Esta evaluación debe contener dos puntos cualitativos:

- a) Aplicación de lo aprendido.
- b) Comentarios: apreciación general de curso.

Para ellos también se deberá contar con una tabla que contenga la información. Estos datos son valiosos, ya que nos muestran directamente la reacción que provocó el curso en los participantes, lo cual es importante para el aprendizaje.

## **Evaluación de Aprendizaje**

La evaluación de aprendizaje se plantea se lleve a cabo al inicio y al finalizar la capacitación, tiene como objetivo verificar que los participantes hayan alcanzado los objetivos de aprendizaje establecidos en el programa de capacitación. Su función es mostrar al alumno su nivel de conocimiento adquiridos del tema, así como mostrar al instructor el grado de aprovechamiento del grupo, para revisar con base a éste los contenidos, materiales, métodos de enseñanza entre otros (Reza, 2007).

Adicional en la presente propuesta se plantea que la evaluación de aprendizaje se realice nuevamente tres meses después de haberse impartido la capacitación, con la finalidad de verificar la retención de los conocimientos, que estos hayan sido asimilados por los participantes de la capacitación. Esta medición también se puede considerar como evaluación de aprendizaje - seguimiento.

A diferencia de la evaluación de reacción que se propuso, sea estandarizada la evaluación del aprendizaje deberá variar de acuerdo al contenido del curso y los objetivos del mismo, establecidos en la planeación. Sin embargo, se recomienda utilizar un solo formato que contenga los siguientes datos en el cual únicamente se cambiarán las preguntas de la evaluación, de acuerdo a cada curso:

- 1) Presentación: se especifica el objetivo del llenado del formato.
- 2) Instrucciones: cómo se debe contestar el formato de evaluación.
- 3) Datos generales del curso: nombre del curso, nombre del participante, fecha, sede, horario, entre otros.
- 4) Nombre de quién lo imparte.
- 5) Preguntas: se realizarán de cinco a diez preguntas sobre el contenido del curso y los objetivos del mismo.

Se sugiere realizar reactivos de opción múltiple, que permitan obtener una calificación cuantitativa.

En el Anexo 2, se puede observar el formato de la evaluación de aprendizaje.

El promedio de las evaluaciones de aprendizaje aplicadas al término de la capacitación y de la evaluación realizada tres meses después de la capacitación, arrojará el resultado de la evaluación de aprendizaje.

Se debe contar con cuadro de vaciado de la información que se obtenga de las tres evaluaciones, inicial, al terminar la capacitación y a los tres meses de impartida la capacitación.

NO.	NOMBRE	INICIAL	APRENDIZAJE	APRENDIZAJE (3 MESES)	PROMEDIO
	Participantes				
1	Guillermo Ojeda Díaz	2.0	10.0	8.0	9.0
2	Rubén Iván Garduño Peña	4.0	10.0	10.0	10.0
3	Marco A. Morales Ventura	0.0	10.0	8.0	9.0
4	Andrés Espinosa Hernández	2.0	10.0	10.0	10.0
	<b>TOTAL</b>	<b>2.0</b>	<b>10.0</b>	<b>9.0</b>	<b>9.5</b>

**Tabla 5 Evaluación de Aprendizaje**

En la Tabla 5 se observa el vaciado de la evaluación aprendizaje, en la primera columna se llenará la evaluación obtenida al inicio de la capacitación, en la segunda columna la evaluación obtenida al término del curso, en la tercera columna la evaluación a los tres meses de la capacitación, en la última columna indicaremos el promedio de la segunda y tercera columna, el cual será resultado del indicador.

## **Evaluación de Comportamiento**

Como se mencionó en el marco teórico del presente trabajo, la evaluación de comportamiento es más compleja de medir que las anteriormente mencionadas en esta propuesta, ya que pueden influir diferentes variables en los resultados.

Con base en los autores revisados Reza, Craig y Zepeda, se propone la siguiente evaluación:

- a) Esta evaluación de comportamiento se realizará tres meses después de la impartición de la capacitación.
- b) La evaluación se realizará por medio de una entrevista al jefe inmediato y/o gerente de área; también se podrá realizar una entrevista al participante.
- c) Se realizará un formato de evaluación que será contestado por el jefe inmediato y/o gerente, el cual también se podrá aplicar al participante.
- d) Se realizará una escala para medir el nivel de cambio observado.

Se utilizará un formato que contenga los siguientes datos (Anexo 3):

- 1) Presentación: se especifica el objetivo del llenado del formato.
- 2) Datos generales del entrevistado: nombre del entrevistado, fecha de la entrevista, etc.
- 3) Datos generales del curso: nombre del curso, nombre del instructor, fecha, entre otros.
- 4) Secciones por participante: por cada participante se realizará una sección en la cual se especifique el nombre del participante, el nivel de cambio observado y los principales cambios que pueda atribuir al entrenamiento.

La escala utilizada para medir el nivel de cambio observado, será de 5 puntos:

1. Excelente
2. Bueno
3. Regular
4. Malo
5. Deficiente

El promedio de los resultados de las evaluaciones de comportamiento de los participantes, nos dará el resultado de la evaluación de comportamiento.

Se debe contar con una tabla de vaciado de resultados, que permita evaluar el comportamiento de los participantes.

<b>Nombre del participante</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Mala</b>	<b>Deficiente</b>
García Sánchez Diana		90			
Sandoval Garcés Daniel		90			
Ana Barajas		90			
Oropeza Cerqueda Marisol		90			
Maureen Ríos Ricoy		90			
<b>Promedio</b>	<b>90%</b>				

#### **Tabla 4 Evaluación de Comportamiento**

En la Tabla 4 se observa el vaciado de la evaluación comportamiento. Con base a los resultados se reportará el porcentaje de cumplimiento del indicador, el cual corresponde al promedio de los evaluados.

## Conclusiones

La administración del capital humano dentro de las organizaciones, específicamente la capacitación, es un tema complejo que implica varios procesos como lo son la planeación, la implementación y la evaluación de la misma. Si bien las organizaciones cuentan con planeación de la capacitación e imparten programas de capacitación, son pocas las que cuentan con evaluaciones de capacitación objetivas, en su gran mayoría las organizaciones se limitan a aplicar evaluaciones de reacción las cuales pocas veces son medidas o bien forman parte de un indicador que permita medir si se cumplieron los objetivos de la capacitación.

Se concluye que si bien para contar con personal calificado en las organizaciones se requiere implementar planes de capacitación basados en detección de necesidades y una implementación efectiva, la capacitación debe ser evaluada con base a la gestión de indicadores sustentados en objetivos estratégicos de la capacitación los cuales permitan conocer en qué porcentaje se alcanzaron las metas.

Dichos indicadores se pueden basar en dos o tres tipo de evaluación de la capacitación, reacción, aprendizaje y comportamiento, ya que para que la evaluación de la capacitación sea confiable deberá ser de dos tipos, esto de acuerdo a Craig, (1989).

Por lo que si se aplica una evaluación de reacción, evaluación de aprendizaje (esta con la variante de la propuesta en donde se evalúa también a los tres meses de la impartición de la capacitación para medir la retención del aprendizaje), así como evaluación de comportamiento, contaremos con indicadores confiables de la capacitación de acuerdo a la bibliografía revisada en el presente trabajo.

Por lo que la presente propuesta proporciona una evaluación confiable, ya que toma en cuenta tres tipos de evaluación y como se mencionó una variante de la evaluación de aprendizaje ya que se propone evaluarla tres meses después del curso para verificar si realmente los conocimientos fueron aprendidos.

Si las evaluaciones fueran aplicadas, se contaría con indicadores de los objetivos de capacitación, es decir gracias al indicador de reacción podríamos saber las opiniones de los participantes sobre el curso y el instructor. Asimismo gracias a la evaluación de aprendizaje podríamos saber en qué grado la persona adquirió los conocimientos del curso, con la variante propuesta de este tipo de indicador se conocerá también si tres meses después los participantes conservaron los conocimientos. También contaremos con el indicador de comportamiento en el cual podremos saber si aplican los conocimientos aprendidos en su trabajo.

Finamente los resultados obtenidos en comparación con la meta establecida dentro de los objetivos de la capacitación, permitirán realizar acciones de mejora en caso de ser necesarias, se pueden implementar los ajustes necesarios, lo que contribuye a que se obtengan mejores resultados de la capacitación.

### **Limitaciones**

Las limitantes de la presente propuesta es que no se realiza una evaluación costo beneficio, debido a que esta incluye diversas variantes que son difíciles de controlar, ya que dependen en muchas veces de cada organización, pero se sugiere que una vez que se alcancen las metas de los indicadores ya mencionados se pueda implementar un indicador más de este tipo.

### **Sugerencias**

Finalmente se sugiere implementar evaluaciones de capacitación con base a los objetivos estratégicos de la capacitación, los cuales sean medidos por medio de indicadores, que nos permitan medir que tanto se cumplió con la meta, esto con la finalidad tener datos que nos dejen conocer si la capacitación cumplió con lo establecido. Y de no alcanzarse dichos objetivos implementar acciones de mejora con base en ellos.

## **Recomendaciones**

Es importante que en las empresas financieras cuenten con programas de capacitación y con registros de los mismos, así como también realicen evaluación de la capacitación impartida, con la finalidad de contar con datos objetivos que demuestren si se logró cumplir con el programa de capacitación. Ya que se ha sabido de empresas que no aplican programas de capacitación, las cuales incluso han sido sancionadas por la STPS.

Asimismo las empresas que estilan no evaluar la capacitación impartida, difícilmente sabrán qué tan rentable fue para la organización implementar la capacitación y si se cumplió con los objetivos de la misma.

Finalmente la evaluación de la capacitación permitirá tomar decisiones en la siguiente planeación de la capacitación, con la finalidad de que la capacitación en la organización contribuya a alcanzar los objetivos estratégicos.

## Referencias

- Arias, F. (2010). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. Trillas: México.
- Abdala, E. (2009). *La evaluación de los programas de capacitación laboral para jóvenes en Sudamérica*. Papeles de Población, vol. 15, núm. 59, enero-marzo, 2009, pp. 11-82 Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México. Retomado el 15 de junio de 2015 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11205902#>
- Carazo, J. (2003). *La filosofía de aprender para crear valor en caja Madrid*. Capital Humano, no. 168, pp. 30-39, julio-agosto, 2003. Retomado el 2 de marzo de 2015 en: [http://www.gref.org/nuevo/articulos/cajamad\\_jul03.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/cajamad_jul03.pdf)
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª Ed.). Mc Graw Hill: México.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. (3ª Ed.). Mc Graw Hill Educación: México.
- Craig, R. (1989). *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal*. Diana: México.
- Dessler, G. (1996). *Administración de Personal*. (6ª Ed.). Prentice – Hall Hispanoamericana S. A.: México.
- Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª Ed.). Pearson Educación: México.
- Díaz Barriga, F. (1999). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. Mc Graw Hill: México.

- Goldstein, K. (2002). *Training in Organizations*. (4ª Ed.). Wadsworth: Canadá.
- González, M. (2013). *Planeación e Integración de los Recursos Humanos, Capital Humano*. Grupo Editorial Patria: México.
- Grados, J. (2012). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. (4ª Ed.). Trillas: México.
- Esquivel, R. (2014). *Evaluación del impacto de la capacitación con lógica difusa*. *Ingeniare Revista Chilena de Ingeniería*, vol. 22, núm. 1, pp. 41-52. Retomado el 25 de febrero de 2015 en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77229676005>
- Gutiérrez, G. (2014). *Blended-learning como alternativa de enseñanza-aprendizaje para alumnos de nivel superior*. Tesis Publicada; Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Guiñazú, G. (2004). *Capacitación Efectiva en la Empresa*. *Invenio*, vol. 7, núm. 12, pp. 103-116. Retomado el 25 de febrero de 2015: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87701209>
- Jiménez, L. (2014). *Evaluación e implantación de un modelo de evaluación de acciones formativas*. Retomado el 23 de enero de 2015, de [http://www.spdece.uah.es/papers/Jimenez\\_Final.pdf](http://www.spdece.uah.es/papers/Jimenez_Final.pdf)
- Knowles, M. (2001). *Andragogía: El aprendizaje de los Adultos*. Houston Texas Oxford University: México
- Mendoza, A. (1991.) *La Capacitación Práctica en las Organizaciones*. Trillas: México.
- Mendoza, A. (1994). *La Capacitación para la Calidad y Productividad*. (2ª Ed.). Trillas: México.

- Pain, A. (2010) *¿Cómo Evaluar las Acciones de Capacitación?* Granica: Argentina.
- Pinto, R. (2000). *Planeación Estratégica de la Capacitación*. Mc Graw – Hill Interamericana Editores: México.
- Reza, J. (2007). *Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones*. Panorama Editorial: México.
- Reza, J. (2012). *Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*. Panorama Editorial: México.
- Ríos, R. (2013). *Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora en los Sistemas de Gestión*. ICONTEC: Colombia.
- Sánchez, Á. (2001). *Planeación Estratégica de la Capacitación*. Tillas: México.
- Siliceo, A. (2001). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. (3ª Ed.). Limusa: México.
- Teijeiro, M. (2009). *La Gestión del Capital Humano en el Marco de la Teoría del Capital Intelectual, Una Guía de Indicadores*. Revista Economía Industrial, no. 378, pp. 45-57. Retomado el 2 de marzo de 2015 en: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/378/Mar%C3%ADa%20de%20las%20Mercedes%20Teijeiro%20%C3%81lvarez.pdf>
- Uribe, C. (2012). *Propuesta de programa de determinación de programas de capacitación dirigido a servidores públicos*. Tesis Publicada; Universidad Nacional Autónoma de México. México.

- Valencia, J. (1982). *Evaluación de la Capacitación, Revisión Bibliográfica*. Secretaría del Trabajo y Previsión Social Instituto Nacional de Estudios del Trabajo: México.
- Werther, W. (2008). *Administración de Recursos Humanos, el Capital Humano en las Empresas*. (6ª Ed.). Mc Graw Hill: México.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. Pearson Educación: México.
- Ley Federal del Trabajo, (Vigente). México.
- Decreto (2013) Acuerdo por el que se dan a conocer los criterios administrativos, requisitos y formatos para realizar los trámites y solicitar los servicios en materia de capacitación, adiestramiento y productividad de los trabajadores. Diario Oficial de la Federación México, Publicado el 14 de junio de 2013, Retomado el 24 de febrero de 2015 de: [http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas\\_atencion/areas\\_atencion/inclusion\\_laboral/capacitacion/archivos/Acuerdo%20de%20Capacitaci%C3%B3n\\_14\\_06\\_2013.pdf](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/inclusion_laboral/capacitacion/archivos/Acuerdo%20de%20Capacitaci%C3%B3n_14_06_2013.pdf)

## Anexos

### Anexo 1

#### Evaluación de Evento de Capacitación e Instructor

NOMBRE DEL CURSO	FECHA		
	Día	Mes	Año
NOMBRE DEL INSTRUCTOR			
TIPO DE CURSO:			
<input type="checkbox"/> INTERNO <input type="checkbox"/> EXTERNO			
<p>Con el fin de mejorar los cursos, te solicitamos llenes la siguiente información.            Marca con una X la opción que más represente tu opinión.</p>			
<b>1. OPINIÓN SOBRE EL INSTRUCTOR</b>			
a) La puntualidad y bienvenida demostró que la planeación es: <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Deficiente			
b) La exposición del tema fue: <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Deficiente			
c) Las técnicas realizadas durante el curso para la comprensión del tema y la integración del grupo fueron: <input type="checkbox"/> Excelentes <input type="checkbox"/> Buenas <input type="checkbox"/> Regulares <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Deficiente			
d) El tono de voz durante toda la sesión lo califico como: <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Deficiente			
e) El vocabulario utilizado por el instructor fue: <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Deficiente			
<b>2. OPINIÓN SOBRE EL CURSO</b>			
f) La relación del tema con mis actividades es: <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Deficiente			
g) El material utilizado y proporcionado lo califico como: <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Deficiente			
h) La duración del curso fue: <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Deficiente			
i) El lugar en donde se realizó el curso fue: <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Deficiente			
ANOTA BREVEMENTE DE QUE FORMA APLICARÁS LO APRENDIDO EN ESTE CURSO			
COMENTARIOS ADICIONALES			

## Anexo 2

### EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE

NOMBRE DEL CURSO	FECHA
	Día                      Mes                      Año
NOMBRE DEL INSTRUCTOR	
TIPO DE CURSO: <input type="checkbox"/> INTERNO <input type="checkbox"/> EXTERNO	
<p>Con el fin de medir la efectividad del curso previamente impartido, deberás contestar la evaluación correspondiente. Marca con una X la opción correcta.</p> <p>1. ¿EN QUÉ AÑO INICIO SUS LABORES FINANCIERA PLANFIA? Y ¿QUIÉNES SON LOS FUNDADORES?</p> <p><input type="checkbox"/> a) En el año 1982, fundada por la Red de Distribuidores Chrysler. <input type="checkbox"/> b) En el año 1985, fundada por la Red de Distribuidores Chrysler.</p> <p>2. ¿CUÁL ES LA MISIÓN DE FINANCIERA PLANFIA?</p> <p><input type="checkbox"/> a) En Planfia ofrecemos crédito con sentido social, generando alta rentabilidad a nuestros ahorradores e inversionistas. <input type="checkbox"/> b) Ofrecer soluciones creativas para el crédito automotriz y productos innovadores para ahorradores e inversionistas. Nuestro compromiso es ser la mejor opción para nuestros clientes, generando valor con capital humano altamente competitivo.</p> <p>3. ¿CUÁLES SON LOS VALORES DE LA COMPAÑÍA?</p> <p><input type="checkbox"/> a) Calidad, Servicio al Cliente y Trabajo en Equipo. <input type="checkbox"/> b) Integridad, Servicio al Cliente y Trabajo en Equipo.</p> <p>4. ¿CUÁLES SON LOS 4 NIVELES DE DOCUMENTACIÓN DEL SGC?</p> <p><input type="checkbox"/> a) Nivel 1: Sistema, Nivel 2: Proceso, Nivel 3: Procedimiento y Nivel 4: Instrucción <input type="checkbox"/> b) Nivel 1: Sistema, Nivel 2: Procedimiento, Nivel 3: Diagramación y Nivel 4: Instrucción</p> <p>5. ¿QUÉ BENEFICIOS INCLUYEN LOS PRODUCTOS DE FINANCIAMIENTO DE LA COMPAÑÍA?</p> <p><input type="checkbox"/> a) Seguro de auto, Seguro de desempleo, Seguro de vida, Tasa fija y 0% de comisión por apertura. <input type="checkbox"/> b) Seguro de auto, Seguro de desempleo, Seguro de vida, Tasa fija y 5% de descuento sobre los intereses al domiciliar pago.</p>	

### Anexo 3

### Evaluación de Comportamiento

NOMBRE DEL CURSO:	FECHA Día                  Mes                  Año																																																																																
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:																																																																																	
TIPO DE CURSO: <input type="checkbox"/> INTERNO <input type="checkbox"/> EXTERNO																																																																																	
<p>El presente formato tiene como objetivo evaluar el comportamiento de los participantes a la capacitación. Por favor marca la opción que describa mejor el cambio observado del participante posterior a la capacitación.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <tr> <th style="width: 40%;">Nombre del Participante</th> <th style="width: 15%;">Nada</th> <th style="width: 15%;">Poco</th> <th style="width: 15%;">Regular</th> <th style="width: 15%;">Mucho</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="padding: 5px;">Anota los principales cambios que se puedan atribuir a esta capacitación.</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="height: 20px;"></td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <tr> <th style="width: 40%;">Nombre del Participante</th> <th style="width: 15%;">Nada</th> <th style="width: 15%;">Poco</th> <th style="width: 15%;">Regular</th> <th style="width: 15%;">Mucho</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="padding: 5px;">Anota los principales cambios que se puedan atribuir a esta capacitación.</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="height: 20px;"></td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-bottom: 10px;"> <tr> <th style="width: 40%;">Nombre del Participante</th> <th style="width: 15%;">Nada</th> <th style="width: 15%;">Poco</th> <th style="width: 15%;">Regular</th> <th style="width: 15%;">Mucho</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="padding: 5px;">Anota los principales cambios que se puedan atribuir a esta capacitación.</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="height: 20px;"></td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 40%;">Nombre del Participante</th> <th style="width: 15%;">Nada</th> <th style="width: 15%;">Poco</th> <th style="width: 15%;">Regular</th> <th style="width: 15%;">Mucho</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="padding: 5px;">Anota los principales cambios que se puedan atribuir a esta capacitación.</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="height: 20px;"></td> </tr> </table>		Nombre del Participante	Nada	Poco	Regular	Mucho						Anota los principales cambios que se puedan atribuir a esta capacitación.										Nombre del Participante	Nada	Poco	Regular	Mucho						Anota los principales cambios que se puedan atribuir a esta capacitación.										Nombre del Participante	Nada	Poco	Regular	Mucho						Anota los principales cambios que se puedan atribuir a esta capacitación.										Nombre del Participante	Nada	Poco	Regular	Mucho						Anota los principales cambios que se puedan atribuir a esta capacitación.									
Nombre del Participante	Nada	Poco	Regular	Mucho																																																																													
Anota los principales cambios que se puedan atribuir a esta capacitación.																																																																																	
Nombre del Participante	Nada	Poco	Regular	Mucho																																																																													
Anota los principales cambios que se puedan atribuir a esta capacitación.																																																																																	
Nombre del Participante	Nada	Poco	Regular	Mucho																																																																													
Anota los principales cambios que se puedan atribuir a esta capacitación.																																																																																	
Nombre del Participante	Nada	Poco	Regular	Mucho																																																																													
Anota los principales cambios que se puedan atribuir a esta capacitación.																																																																																	
COMENTARIOS ADICIONALES																																																																																	