

EVALUACIÓN Y CONTROL DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN.

Seminario para optar al título de Ingeniero en Información y Control de Gestión.

Macarena Baeza Arancibia.
María Cristina Moraga Álvarez.
Elisset Muñoz Guzmán.

Dra. Liliana Neriz Jara.

Otoño - 2004.

| | |
|---|-----------|
| Resumen Ejecutivo: . . | 1 |
| Capítulo 1. Introducción . | 3 |
| 1.1 Antecedentes generales del tema . . | 3 |
| 1.2 Objetivos del tema . | 4 |
| 1.3 Justificación del Tema . | 4 |
| Capítulo 2. Fundamentos Teóricos . . | 5 |
| 2.1 Definición de Evaluación . | 5 |
| 2.2 Niveles de evaluación del proceso de la capacitación y de la gestión . | 7 |
| 2.3 Momentos de la evaluación . | 8 |
| 2.4 Tipos de evaluación: interna- externa . . | 8 |
| 2.5 Técnicas y Herramientas de evaluación . . | 9 |
| 2.6 Indicadores y estándares . . | 13 |
| 2.6.1 Indicadores Financieros: . . | 13 |
| 2.6.2 Indicadores no financieros: . . | 19 |
| Capítulo 3. Modelo de evaluación del PAC . | 25 |
| 3.1 Fundamentos del modelo . . | 25 |
| 3.2 Construcción del Modelo . . | 27 |
| 3.3 Desarrollo del Modelo . . | 28 |
| 3.3.1 Elemento Empresa . | 29 |
| 3.3.2 Elemento Empleados . | 36 |
| 3.3.3 Elemento Gestión y Calidad de la Capacitación. . . | 43 |
| 3.3.4 Análisis e interpretación de la información . . | 51 |
| 3.3.5 Informe sobre los hallazgos . | 53 |
| Capítulo 4. Evaluación del costo de la capacitación . | 55 |
| 4.1 Identificación de los costos. . | 55 |
| 4.2 Metodología de cálculo de los costos . | 56 |
| 4.3 Evaluación de los costos . . | 57 |

| | |
|----------------------------------|-----------|
| Conclusiones . | 59 |
| Bibliografía . | 61 |
| Libros consultados . | 61 |
| Sitios de Internet Consultados . | 61 |

Resumen Ejecutivo:

La necesidad de adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos, que van a la par con los cambios en la forma de concebir a las empresas, hacen que los planes de capacitación para los trabajadores, sean un factor determinante para la constante adaptación de los trabajadores a los continuos cambios en que éstas están inmersas. Por otra parte, los planes de capacitación se hacen necesarios, cuando se tiene como objetivo la mantención de la empleabilidad de los trabajadores, así como su promoción mediante la mejora, recalificación o puesta al día de sus competencias, lo cual deriva en la mejor competitividad de la empresa y en la creación de nuevas ventajas competitivas.

El presente trabajo, pretende entregar un conjunto de herramientas que sirvan como guía para poder medir y evaluar las acciones que toman las empresas respecto a la capacitación de sus empleados. Estas herramientas ayudan a entregar una justificación concreta sobre el aporte, ventajas y beneficios que genera un plan de capacitación con buenos fundamentos y de calidad. En resumen, se propone un modelo para ser utilizado por cualquier organización para evaluar y controlar los planes de capacitación anuales, tanto las gestiones como los resultados obtenidos de ellos.

La base del conocimiento de la presente propuesta es Donald Kirkpatrick, quien propone el fundamento de la evaluación de la capacitación. Para concretar el modelo de evaluación propuesto, éste también se basa, en los estudios realizados por Abraham Pain, quien entrega la estructuración de la evaluación.

El alcance de este trabajo es la cobertura de este modelo dentro de una organización, ya que resulta útil a niveles operativos y tácticos, porque contiene herramientas para evaluar y controlar a las personas que están capacitándose, ligadas a la información obtenida a través de sus jefes directos; sin embargo es aplicable a todas las empresas y dependiendo del servicio o producto que ofrecen variarán las herramientas a utilizar.

El trabajo se estructura en cuatro capítulos, primeramente, se define el marco teórico que sustenta el modelo, para luego entrar en el proceso de formación del mismo, donde se estudia y se describen los distintos elementos que componen un plan anual de capacitación, los cuales son: “la empresa”, “los empleados” y “la gestión y calidad de las acciones de capacitación”. Posteriormente, se definen las variables que más afectan a estos elementos, junto con el desarrollo de las herramientas más adecuada para evaluar cada una de ellas. Luego, se presenta una manera de evaluar los costos en que incurre la empresa al otorgar capacitación a sus empleados. Finalmente, se dan a conocer las conclusiones de esta investigación.

Capítulo 1. Introducción

1.1 Antecedentes generales del tema

La creciente competencia en el mercado nacional y en los mercados internacionales ha llevado a que las empresas chilenas necesiten mejorar sus productos y servicios, obtener presencia en el mercado y aumentar sus oportunidades de negocio ante la apertura de nuestro país a economías mundiales. Para poder hacer frente a estos nuevos escenarios, las empresas han optado por capacitar a su personal con el fin de aumentar la destreza tanto de los directivos como de sus empleados. Esta estrategia permite la formación y el desarrollo de capital humano, de esta forma se logra como consecuencia una interacción positiva entre la empresa y las personas insertas en ella al beneficiarse ambas partes; el empleado por una parte percibe la capacitación como una forma de aumentar sus conocimientos y habilidades y por otra parte la empresa busca con la capacitación aumentar su productividad, innovar y poder adaptarse al entorno cambiante.

Cuando una empresa decide invertir en capacitación surge la inquietud de saber si esta acción favorecerá al desarrollo de la empresa y si se obtendrán los resultados esperados de ella.

1.2 Objetivos del tema

Este estudio busca responder las inquietudes de inversionistas y dueños de empresas respecto de la opción de invertir en programas de capacitación al incorporar un modelo que sea capaz de medir los efectos de tal opción.

Objetivo General:

“Crear un modelo de evaluación integral del Plan Anual de Capacitación (PAC)”, es decir, no sólo poder obtener información sobre las acciones de capacitación (cursos), sino que además, medir el efecto de éstas en las personas y en la empresa. Esta información permite identificar las debilidades y fortalezas del PAC con el fin de suministrar juicios valorativos y fundamentados sobre el diseño, ejecución y resultados del PAC y formular recomendaciones que permitan ajustar las acciones en curso y mejorar las acciones futuras.

Objetivos Específicos:

“Desarrollar herramientas que permitan medir de forma cuantitativa y cualitativa la gestión y resultado del PAC”.

“Relacionar los elementos: empresa, empleados, gestión y calidad de la capacitación, del PAC”.

1.3 Justificación del Tema

Según SOFOFA (2002), en Chile, las empresas no dedican mucho tiempo y recursos para evaluar si la capacitación realizada a su personal justifica la inversión incurrida, esto se refleja en que sólo el 2.6% de las empresas mide el impacto de la capacitación. Debido a esto surge la necesidad de elaborar un modelo que permita analizar y evaluar las actividades y efectos de un PAC, respondiendo a interrogantes relacionadas con: eficacia de la capacitación en la empresa, rentabilidad de la inversión en capacitación, todas las empresas necesitan capacitación para ser rentables, diferencias entre una capacitación de alta calidad de otra de menor calidad, posibles efectos de la capacitación, cuantificación del impacto de la capacitación.

Capítulo 2. Fundamentos Teóricos

Este capítulo da a conocer el sustento teórico para el desarrollo del modelo de evaluación del PAC. En términos generales el capítulo comprende el análisis de la evaluación en términos de: definición, momentos, tipos de evaluación, niveles del proceso de la capacitación y de la gestión, principios, técnicas y herramientas, indicadores y estándares.

2.1 Definición de Evaluación

Según Chiavenato (1994), el PAC es el resultado del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Bolander (2001), es aún mas específico, puesto que sostiene que una vez que se determinan las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el entorno de aprendizaje necesario para aumentar el aprendizaje. El éxito de los programas de capacitación depende de algo que la capacidad de la organización para identificar las necesidades de capacitación; se basa en tomar la información que se obtuvo del análisis de necesidades y utilizarla para diseñar el PAC. Los expertos creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

1. Objetivos de capacitación
2. Deseo y motivación de la persona

3. Principios de aprendizajes

4. Características de los instructores

Según INAP (2003), la evaluación de la capacitación se concibe como una de las tareas diferenciadas del proceso de gestión de planes y actividades del PAC. La evaluación es una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información. Tiene como propósito principal comunicar la marcha de los procesos y los resultados de gestión de las actividades del plan, a fin de colaborar con la toma de decisiones organizacionales sobre esta actividad.

El Sistema de Evaluación propuesto en este seminario está orientado por los siguientes principios. Para INAP (2003), los principios básicos de un sistema de evaluación son que:

a) La evaluación se planifica

Incorporar la evaluación desde la gestación del proceso de capacitación, es decir, planificar la evaluación, brinda mayores garantías de que las actividades a implementar sean concebidas con criterios de calidad en todas sus fases y que se adoptan las medidas necesarias para producir información que retroalimente el proceso. La evaluación planificada asegura una mirada integral del proceso de capacitación que permita realizar ajustes durante su desarrollo, asegurando la mejora permanente y por consiguiente la calidad y obtención de los resultados esperados.

b) La evaluación es colaborativa y participativa.

La evaluación suele ser objeto de temores y resistencias debido a que su práctica en el ámbito de la capacitación ha tendido a asociarse a una función exclusiva de control. El modelo de evaluación propuesto tiende a una evaluación plural, es decir, es necesario contemplar la introducción de mecanismos que permitan escuchar todas las voces de los actores en el análisis y la interpretación de la información, así como en la formulación de recomendaciones.

c) La evaluación se concentra en la mejora de los procesos y productos de la capacitación y colabora con el aprendizaje.

La evaluación se presenta como una herramienta de revisión constante que brinda la información necesaria para tomar decisiones, llevar a cabo acciones correctivas sobre la marcha del proceso, aprender de los desvíos y sus causas y favorecer la introducción de correcciones que constituyan aprendizajes capitalizables por la organización.

d) La evaluación analiza las condiciones y la efectiva transferencia de conocimientos.

En la convicción de que la calidad del diseño de capacitación, las condiciones de la situación de aprendizaje y la preparación del ámbito laboral que recibe al personal capacitado, promueven la efectiva generación de competencias, es decir, la aplicación o puesta en acto de conocimientos en el puesto de trabajo. La evaluación se ocupa de velar por el análisis de cada uno de los momentos de la capacitación para que esta transferencia tenga posibilidades efectivas de ocurrencia, en pos de generar impacto sobre los objetivos de gestión de la organización.

2.2 Niveles de evaluación del proceso de la capacitación y de la gestión

De acuerdo con los momentos del proceso de capacitación se puede identificar, además, diferentes niveles de evaluación. Existen varios métodos para evaluar hasta que punto la capacitación mejora el aprendizaje, afecta el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización. Cabe destacar que cada uno de ellos en forma separada nos entrega información importante y diferente respecto del éxito de la capacitación. Según Kirkpatrick (2000), la combinación de todos los niveles nos entrega una imagen total de ella, lo cual ayuda a los gerentes a averiguar donde están las áreas de conflicto, que deben cambiar y si continúan o no con la capacitación. El modelo de evaluación de cuatro niveles desarrollado por él, consiste en:

a) Nivel de Reacción

Se evalúa el impacto inicial que ha tenido el PAC en la persona. Los participantes pueden entregar información sobre el contenido y que técnicas consideraron más útiles, además, participantes felices tienen más probabilidad de enfocarse en los principios de la capacitación y de utilizar la información que reciben de ella en su trabajo. Según Bolander y otros (2001), se debe tomar en consideración que reacciones positivas de los participantes no garantizan que la capacitación haya sido exitosa, ya que puede no ser útil para la organización a menos que se traduzca en un comportamiento mejorado y en un mejor desempeño en el puesto de trabajo. Este es el nivel más común de medición.

b) Nivel de Aprendizaje

Este segundo nivel mide la cantidad de conocimiento adquirido por el participante. Se aplica normalmente para medir el nivel de conocimiento adquirido de habilidades duras (técnicas) o blandas (interpersonales). No basta con saber si hubo aprendizaje o no, sino que la evaluación debe revelar las razones de ello. Probar el conocimiento y las habilidades antes de la capacitación proporciona un parámetro sobre los participantes que puede medirse después de ella para determinar la mejora. Según Bolander y otros (2001), también es posible medir en forma paralela un grupo de control a fin de compararlo con los participantes en la capacitación, y asegurarse que las mejoras se deben a la capacitación y no a algún otro factor.

c) Nivel de Comportamiento

El objetivo aquí es medir cambios conductuales en cada participante. Se evalúa si la persona no tiene sólo la capacidad de generar un comportamiento específico, sino que si lo despliega en forma consistente, es decir, ¿qué cambios positivos de los participantes en su rendimiento en el trabajo podrían ser atribuidos a la capacitación?. Se refiere a la transferencia de la capacitación, vale decir, a la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto. Según Bolander y otros (2001), la importancia de este criterio radica en que el cambio conductual es la base para cualquier

cambio profundo en una organización. En definitiva, no podemos generar resultados diferentes si todas las personas siguen haciendo lo mismo que hacían antes de la capacitación.

d) Nivel de Resultados

Este es el nivel final de impacto. Se pueden medir los resultados económicos o un indicador. Según Bolander y otros (2001) se evalúa cuáles han sido las incidencias de la capacitación sobre los resultados de la organización, en otros términos, cuales han sido los beneficios para la organización medidos en términos económicos (por ejemplo: aumento de las utilidades netas, economías de costos, aumento de la productividad, etc.) o a través de algún otro indicador que la organización este intentando mejorar (por ejemplo: satisfacción de los clientes, menos quejas de los empleados, mejoramiento de la calidad de los productos, etc.).

2.3 Momentos de la evaluación

Existen tres momentos lógicos para realizar una evaluación del PAC, independiente de los plazos con los que se utilicen las herramientas de evaluación, según INAP (2003) estos son: el diseño, la ejecución y el resultado.

En el momento del diseño la evaluación observa la calidad de la orientación y su traducción operativa. En este momento la mirada está puesta en minimizar los riesgos o maximizar las probabilidades para que las acciones se ejecuten con el nivel de calidad esperado, pudiendo identificar las condiciones mínimas y de excelencia. Aunque la presencia de estas condiciones no aseguran por si solas el éxito del proyecto, examinar la calidad del diseño permite augurar que la capacitación alcance el resultado previsto.

El momento de la ejecución es la puesta en marcha de ese diseño de acción a través de diferentes situaciones pedagógicas. La evaluación de la calidad en este momento supone verificar que estén presentes las condiciones para que el capacitado aprenda y se estén realizando los cursos del modo previsto.

El cumplimiento de los objetivos propuestos, es decir, la generación efectiva de competencias laborales para las que forma la capacitación, sólo puede ser validado con el comportamiento en el lugar de trabajo y es por eso que desde el punto de vista de la calidad el proceso no termina con la finalización del curso.

La evaluación en el momento de los resultados, está asociada a la calidad de aplicación o puesta en práctica de las competencias aprendidas en el lugar de trabajo y a identificar los consecuentes logros de la gestión organizacional.

2.4 Tipos de evaluación: interna- externa

La responsabilidad sobre la evaluación de la capacitación busca ser compartida con los distintos protagonistas que intervienen en ella: participantes, instructores, gestores, jefes directos. Esto lleva a distinguir en principio dos tipos de evaluación de acuerdo con quién o quienes la llevan adelante y cuáles son sus propósitos.

Evaluación interna: es la que llevan a cabo los gestores del PAC y tiene como objetivo principal el monitoreo permanente de su desarrollo. Este es el tipo de evaluación que abarcaremos mediante el desarrollo de las herramientas.

La tabla 2.1 esquematiza la función de evaluación interna según el momento de la capacitación en que tiene lugar la evaluación:

Tabla 2.1 Función de evaluación interna según el momento

| Momentos de proceso de Evaluación | Evaluación |
|-----------------------------------|---|
| Diseño | Auto evaluación de la formulación del plan y sus acciones. Identificación de debilidades y necesidades de calidad. |
| Ejecución | Seguimiento de la gestión y de la calidad de las actividades y productos. Identificación de alcances y problemas. |
| Resultados | Evaluación de finalización del Plan y las acciones, identificación de logros de gestión, niveles de calidad alcanzados en las actividades e impactos sobre la organización. |

Fuente: INAP (2003)

Evaluación externa: el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo se constituye como el responsable primario de la evaluación externa a efectos de estar informado de la marcha de los planes de capacitación, de la calidad de los procesos y resultados, y de las necesidades diversas latentes en el sistema que faciliten su intervención con diferentes acciones: asistencia técnica en capacitación, desarrollo normativo, entre otros.

2.5 Técnicas y Herramientas de evaluación

La evaluación supone herramientas de recolección de información que sea capaz de entregar indicadores de capacitación sobre las personas y sobre su comportamiento en la organización. Para saber si los participantes se ajustan a los indicadores y estándares establecidos es necesario recopilar la información que muestre como está realizando su trabajo, para esto se debe: (1) desarrollar instrumentos para la evaluación, (2) probar y revisar los instrumentos, (3) Recopilar la información.

En general, las herramientas a aplicar según INAP(2003), Moore (1993) y PRODEM, son: la encuesta, la grilla de autoevaluación, el tablero de control, la guía de observación o control, las pruebas escritas de logros de aprendizajes, el cuestionario, la entrevista del participante entrenado, el estudio de registros e informes, la investigación de grupos pareados, las tareas de seguimiento, los planes de acción y los contratos de rendimiento.

A continuación se describen las herramientas:

1) La encuesta

Una encuesta de opinión puede relevar la apreciación general de los participantes en relación a los cursos. Las cuestiones que se indagan giran en torno de la calidad del desarrollo de:

1. Objetivos.

2. Contenidos.

3. Aspectos metodológicos.

4. Desempeño del docente.

5. Vinculación entre temas abordados y la problemática de los puestos de trabajo y la organización a la que pertenecen los participantes.

6. Posibilidades de transferir y aplicar lo aprendido al puesto de trabajo.

7. Clima de las reuniones

8. Aspectos operativos

El procesamiento y entrecruzamiento de esos datos, conjuntamente con los datos aportados por un observador y la apreciación del docente respecto de su desempeño y el de los participantes, permitirán una triangulación de perspectivas para alcanzar una noción más integral sobre lo que sucedió en el aula y también acerca de los aciertos o desaciertos ocurridos en cierta etapa de la capacitación.

2) La grilla de autoevaluación

Resulta útil ya que puede responder a las preguntas que se formulan en el PAC, permitirá a los responsables de capacitación tener una clara visión de cómo están orientando el plan y formular hipótesis sobre la posibilidad y nivel de calidad del cumplimiento del mismo.

El objetivo de la autoevaluación, es reflexionar sobre ciertas cuestiones relativas a la diseño del plan y verificar que éste ha sido elaborado considerando las pautas de la organización, que las actividades incluidas en él dan respuesta, aunque sea de modo parcial, a los objetivos generales de capacitación y que los recursos con los que se cuenta harán viable la ejecución del mismo.

3) Tablero de control

El “tablero de control” es un sistema integrado de información que reúne el conjunto de indicadores relevantes, y es a través de su lectura e interpretación que los gestores pueden detectar si el plan marcha de acuerdo a lo previsto, si los resultados son los esperados, si el rango de desvío es aceptable y como impactan las modificaciones registradas en el contexto.

El método consiste en rastrear el rendimiento de un departamento, o unidad de trabajo o persona individual dada, después de completar la capacitación, en áreas tales como la productividad, la calidad, los costes, el tiempo; y en áreas de datos intangibles, tales como la satisfacción del cliente. Este método requiere que se estudien los datos

globales del rendimiento de la organización, para contrastar los valores anteriores y posteriores de cada ítem. Puesto que este método puede producir las pruebas más convincentes, muchas veces suele ser el método preferido de los altos directivos.

El tablero de control es una herramienta que debe ser diseñada “a medida”, ya que poseer exceso o falta de información e inadecuada selección de indicadores puede constituirse en un problema en el momento de la toma de decisiones.

La metodología adecuada para la construcción de un tablero de control es la siguiente:

Definir indicadores relevantes del proceso de gestión del plan.

Definir gráficos y cuadros que presenten la información de manera que su lectura sea rápida y de fácil comprensión.

Definir interrelaciones entre indicadores o grupo de ellos.

4) Guía de observación o control

El método más directo de evaluar la calidad de la capacitación es a través de la Observación. El observador especializado puede identificar las fuerzas y habilidades de la instrucción formal, observando al instructor en acción y evaluando las respuestas de los participantes. A nivel de supervisores, la observación de la actuación de los subalternos es la mayor herramienta para evaluar la capacitación. La medición sincera y bien pensada de la actuación del personal, previa y posterior a la experiencia de capacitación es una fuente de información rápidamente disponible.

Se considera apropiado que la guía de observación o control proporcione una lista de elementos a observar que abarquen todos los elementos esenciales del trabajo para el cual se proporcionó la capacitación, ayudará a balancear (comparar) el efecto de “aureola”, causado por la sobresaliente realización de unos pocos elementos del trabajo total, que a veces no deja observar la deficiente actuación en otros aspectos.

5) Pruebas escritas de logros de aprendizaje

Tales pruebas tienen validez para evaluar el progreso obtenido por los entrenados.

Elas pueden también identificar debilidades en la instrucción. Las pruebas deben estar de acuerdo con los objetivos del curso y deben basarse en elementos claves del contenido del mismo. Donde sea posible, las pruebas escritas deben demandar la aplicación y uso de la información, y no exclusivamente el recuerdo de datos.

6) Cuestionario

La opinión de los participantes y supervisores o jefes es de validez directa para determinar sus actitudes hacia la capacitación y para hacer cambios en los métodos y técnicas de instrucción, pueden también usarse para reunir información sobre la ejecución de tareas, o carencias que puedan relacionarse con la capacitación. Es importante que los cuestionarios se desarrollen cuidadosamente para enfatizar los elementos claves o vitales del trabajo para los que se proporcionó la capacitación. Se debe entender el propósito del cuestionario, y el supervisor debe saber como se usará la información obtenida. En algunos casos, puede ser deseable usar un cuestionario pre-curso y comparar los resultados con un cuestionario post-curso que cubra los mismos

aspectos.

Los instructores deberían usar cuestionarios simples y entrenar a jefes o supervisores que puedan usarlos como medio de obtener información útil sobre la eficacia del curso.

7) Entrevista del participante entrenado.

Las entrevistas personales en las cuales los participantes entrenados expresan sus puntos de vista sobre la capacitación, pueden producir información no obtenible por otros medios. La técnica, usada eficazmente, alienta al entrenado a expresarse libremente en relación con la capacitación y lo ayuda a analizar y enfocar su atención sobre problemas específicos.

Las entrevistas con supervisores, pueden producir evidencia objetiva sobre la fuerza y debilidades de la capacitación. Los supervisores que entienden los objetivos del curso y están bien informados sobre su contenido y énfasis, están en condiciones de observar el efecto de la capacitación sobre el trabajo relacionado con los contenidos del curso. Como las asignaciones de trabajo varían considerablemente, no se puede esperar que todo el personal vaya a hacer precisamente el mismo uso de la capacitación recibida. Se deben combinar, por lo tanto, los comentarios de los supervisores con otras evidencias disponibles. A fin de obtener la máxima información, se debe asegurar a los supervisores que toda la información que se proporcione en la entrevista se usará solamente con el propósito de mejorar la calidad de la capacitación, y no para otros fines.

Se debe establecer una guía para las entrevistas y seguirla hasta donde sea posible para facilitar una compilación exacta de los resultados.

8) Estudio de registros e informes.

Se deben usar los registros e informes que tratan los cumplimientos del programa como indicadores de necesidades de capacitación. Si un grupo de empleados ha recibido capacitación para una tarea específica y otro grupo no la ha recibido, una comparación de registros e informes sobre el logro de los dos grupos puede producir información de valor al evaluar la capacitación. La comparación de los registros de producción de un solo grupo antes y después de la capacitación puede producir evidencias similares.

9) Investigación de grupos pareados (graduados o no graduados)

Una de las técnicas más precisas que se pueden emplear para evaluar el efecto de la capacitación es usar el método de grupos pareados.

Se eligen grupos de participantes que tengan similar preparación y habilidad, se da a un grupo la capacitación específica y al otro, no. La ejecución de la investigación de los grupos es comparar el grupo de los "graduados" del curso de capacitación, y los "no-graduados" para determinar los resultados del curso.

El principal obstáculo de este método es el tiempo que se requiere para conducir tal investigación y el control que se debe mantener. Medir y analizar el logro bajo condiciones de investigación demanda competencia especializada.

10) Tareas de seguimiento

El método quizá más sencillo para recoger datos posteriores a la capacitación,

consiste en asignar a los participantes una tarea o un proyecto que deben realizar, para que sirva de prueba de la correcta aplicación del contenido de la capacitación. Lo común es que se informe a los supervisores de los participantes sobre los resultados de las tareas asignadas.

11) Planes de acción

Es el sistema más efectivo para medir el resultado de capacitación. Los participantes aplican sus nuevas habilidades o conocimientos en una tarea o proyecto, a continuación documentan su progreso, al haber alcanzado unos objetivos medibles, que habían sido señalados en el plan de acción.

En algunas organizaciones, un coordinador de capacitación realiza la auditoría del avance, sino, los participantes presentan sus planes de acción al departamento de capacitación para comprobar si los resultados deseados han sido logrados.

12) Contratos de rendimiento

Éstos contienen acuerdos previos a la capacitación, que se celebran entre los participantes, sus supervisores y, a veces, el formador. Las partes se reúnen antes de comenzar la capacitación, para fijar unas metas medibles relacionadas con el contenido de la capacitación. Más tarde pueden ver si las metas fueron alcanzadas.

2.6 Indicadores y estándares

Los indicadores constituyen evidencias susceptibles de medición y observación sobre si un participante está llevando a cabo las tareas para las cuales fue capacitado. Los indicadores y estándares responden a interrogantes que dicen relación con lo que veríamos en el lugar de trabajo que demostraría que la persona capacitada está cumpliendo con los requerimientos de dicha tarea.

Cada indicador deberá ajustarse a estándares específicos y precisos de niveles de desempeño que se adecuen a las expectativas de la organización. Estos estándares generalmente se expresan como un número o porcentaje.

Para cada indicador se necesita identificar estándares (el rango dentro del cual el desempeño se considera aceptable, por debajo del cual el desempeño es inaceptable y por encima del cual el desempeño se considera excelente). Dentro de los cuales se diferencian en Financieros y no financieros y son:

2.6.1 Indicadores Financieros:

1) Ahorro en costos en relación con los gastos de la capacitación: este indicador implica saber cuánto es el ahorro que implica la capacitación con respecto a lo que invertimos en ella. (Resultados proyectados de la Capacitación).

$$\frac{\text{Ahorro total en errores o basura}}{\text{Cantidad desembolsada en capacitación}}$$

Figura 2.1 Cálculo: Ahorro en costos en relación con los gastos de la capacitación

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

2) Utilidades anuales generadas por empleados: este indicador nos evidencia en cuanto aumenta o disminuye la rentabilidad de cada empleado (Resultados Financieros de la Capacitación)

$$\frac{\text{Utilidades brutas totales en el año}}{\text{Número total de empleados}}$$

Figura 2.2 Cálculo: Utilidades anuales generadas por empleados

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

3) Costo de capacitación por hora hombre: este indicador implica reflejar el dinero que desembolsamos en la capacitación respecto a las horas que los empleados dedican a esta tarea (Eficiencia de la Capacitación).

$$\frac{\text{Costo total de la Capacitación}}{\text{Total de horas de capacitación}}$$

Figura 2.3 Cálculo: Costo de capacitación por hora hombre

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

4) Rentabilidad: Con el objeto de determinar la justificación económica de un programa de capacitación es preciso calcular la rentabilidad de la actividad. El término "rentabilidad" proviene del campo financiero y hace habitualmente referencia a la relación entre utilidades e inversión.

$$\frac{\text{Beneficios netos o economías del PAC}}{\text{Costos o inversión en el PAC}}$$

Figura 2.4 Cálculo: Rentabilidad

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

5) Período de recuperación: Este método de evaluación calcula el número de años y de meses necesarios para recuperar la inversión inicial en el PAC.

Si las utilidades o economías derivadas del PAC son constantes cada año, se determina el período de recuperación dividiendo el monto de la inversión efectiva inicial por el monto de las utilidades ganada o ahorradas que espera cada año.

6) Eficiencia de la capacitación: Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.

$$\frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Recursos programados}}$$

Figura 2.5 Cálculo: Eficiencia de la capacitación

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

7) Análisis de costo beneficio: Este indicador mide la incidencia de la capacitación, sobre el presupuesto de dinero economizado o ganado en la organización. Toma en consideración la relación: Ganancia de la Inversión en capacitación versus el Costo incurrido en la capacitación.

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

8) Porcentaje de los Ingresos provenientes de Nuevos Productos o Servicios: Este indicador se usa cuando se desea poner énfasis en la expansión de las líneas de productos existentes, o bien, cuando se ofrecen productos o servicios totalmente nuevos. La forma preferida para evaluar este indicador es que no se limite a reemplazar las ventas de los productos antiguos.

$$\left(\frac{\text{Ventas productos o servicios nuevos período t}}{\text{Ventas Totales período t}} \right) * 100$$

$$\left(\frac{\text{Margen Bruto productos o servicios nuevos período t}}{\text{Margen Bruto Total período t}} \right) * 100$$

$$\left(\frac{\text{Ventas Totales período t}}{\text{Ventas Totales período t - 1}} \right) - 1$$

Figura 2.7 Cálculo: Porcentaje de los Ingresos provenientes de Nuevos Productos o Servicios

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

9) Cuota de Mercado: Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza la empresa. Este indicador es sencillo una vez que se especifica el segmento de mercado, puesto que grupos industriales, asociaciones gremiales, estadísticas gubernamentales y otras fuentes públicas pueden proporcionar con frecuencia, estimaciones del tamaño total del mercado.

$$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de Clientes de un determinado mercado captados por la empresa período } t}{\text{N}^\circ \text{ Total de Clientes pertenecientes a un determinado mercado período } t} \right) * 100$$

$$\left(\frac{\text{Gastos de Explotación de la empresa período } t}{\text{Gastos de Explotación del total de empresas pertenecientes a un determinado mercado período } t} \right) * 100$$

$$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de Unidades de un determinado mercado Vendidas por la empresa período } t}{\text{N}^\circ \text{ Unidades Vendidas del total de empresas pertenecientes a un determinado mercado período } t} \right) * 100$$

Figura 2.8 Cálculo: Cuota de Mercado

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

10) Incremento de Clientes: Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la empresa atrae o gana nuevos clientes. Este indicador puede medirse, ya sea por el número de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes. Sirve especialmente para aquellas empresas que se dedican al negocio de las tarjetas de crédito o de cuenta, suscripciones a revistas, servicio de teléfono celular, televisión por cable, banca y otros servicios financieros, las cuales captan clientes a través de amplios esfuerzos de marketing. Estas empresas pueden examinar el número de respuestas de clientes a sus solicitudes y la tasa de conversión.

$$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de Clientes Nuevos período } t}{\text{N}^\circ \text{ de Peticiones prospectivas período } t} \right)$$

$$\left(\frac{\text{Ingresos de Nuevos Clientes}}{\text{N}^\circ \text{ de Visitas de Ventas}} \right)$$

$$\left(\frac{\text{Ingresos de Nuevos Clientes}}{\text{Importe de Gastos de captación}} \right)$$

Figura 2.9 Cálculo: Incremento de Clientes

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

11) Rentabilidad del Cliente: Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente. Los sistemas de costos basados en las actividades permiten a las empresas medir la rentabilidad individual y agregada del cliente.

$$\frac{\text{Ingresos Totales provenientes del Cliente} - \text{Gastos necesarios para mantener ese Cliente}}{\text{Ingresos Totales provenientes del Cliente}}$$

Figura 2.10 Cálculo: Rentabilidad del Cliente

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

12) Desviación de Gastos: Mide si los gastos incurridos por la empresa durante un período de tiempo, están de acuerdo a lo presupuestado.

$$\left(\frac{\text{Gasto o Inversión Presupuestada}}{\text{Gasto o Inversión Real}} \right)$$

Figura 2.11 Cálculo: Desviación de Gastos

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

13) Porcentaje de Inversión en Innovación: Mide la proporción de la cantidad total invertida por la empresa en innovación, es decir, en nuevos productos, equipos, etc., con respecto a la cantidad total invertida por la empresa.

$$\frac{\text{Monto Invertido en Innovación}}{\text{Monto Total Invertido}}$$

Figura 2.12 Cálculo: Porcentaje de Inversión en Innovación

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

Este ratio se encuentra entre 0 y 1.

14) Desviación de Costos: Mide la relación entre los costos realmente incurridos por la empresa durante un período de tiempo, y el costo presupuestado durante ese mismo período.

$$\frac{\text{Costo Total Incurrido por la empresa período } t}{\text{Costo Presupuestado por la empresa período } t}$$

Figura 2.13 Cálculo: Desviación de Costos

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

Este ratio se encuentra entre 0 y 1.

15) Número de Fallas: Mide la cantidad de fallas encontradas en los productos durante el proceso productivo, o una vez terminados éste. Este indicador puede ser medido en términos de unidades productivas

16) Producción: Mide el número de conformidades, es decir, el número de unidades

de productos por las cuales no se han recibido quejas ni reclamos por parte de los clientes, con respecto a la producción total de unidades por parte de la empresa.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Productos Conformes durante período } t}{\text{Total Productos Fabricados período } t}$$

Figura 2.14 Cálculo: Producción

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

17) Costos: Se refiere al costo total incurrido por la empresa en todo el proceso productivo o de prestación de servicios por parte de ésta, y en todas las actividades desarrolladas por ella en un período de tiempo. Lo que todas las empresas buscan es disminuir los costos.

18) Ingresos: Se refiere a los ingresos por ventas obtenidos por la empresa durante un determinado período de tiempo. Lo que las empresas buscan es aumentar el volumen de sus ventas.

19) Tiempo Fabricación de un Producto: Mide la relación existente entre el tiempo total incurrido en la producción, tomando en consideración para ello, el tiempo de producción efectivo del total de unidades producidas durante un determinado período, y el número de unidades producidas durante ese mismo período.

$$\frac{\text{Tiempo de Producción Efectivo período } t}{\text{N}^\circ \text{ de Unidades Producidas período } t}$$

Figura 2.15 Cálculo: Tiempo Fabricación de un Producto

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

20) Unidades Producidas por Hora: Mide el número total de unidades producidas en la empresa en una hora.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ Total de Unidades Producidas período } t}{\text{Total Horas de Fabricación período } t}$$

Figura 2.16 Cálculo: Unidades Producidas por Hora

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

21) Margen Bruto de Utilidades: Indica el porcentaje que queda sobre las ventas en un determinado período de tiempo, después que la empresa ha pagado sus existencias.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{(\text{Ventas} - \text{Costo de lo Vendido})}{\text{Ventas}}$$

Figura 2.17 Cálculo: Margen Bruto de Utilidades

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

22) Relación Costo-Beneficio de Innovar: Mide la relación existente entre los costos incurridos en el desarrollo de nuevos productos o servicios, y los beneficios generados por el nuevo producto o servicio en un período de tiempo

$$\frac{\text{Costos de Desarrollo}}{\text{Beneficios Operativos}}$$

Figura 2.18 Cálculo: Relación Costo-Beneficio de Innovar

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

24) Porcentaje de defectos: Mide el porcentaje de unidades defectuosas, con respecto al total de unidades producidas por la empresa, durante un período determinado de tiempo.

$$\frac{\text{Total Unidades Defectuosa s}}{\text{Total de Unidades Producidas}}$$

Figura 2.19 Cálculo: Porcentaje de defectos

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

25) Número de Devoluciones de Clientes: Se refiere al número de unidades devueltas por los clientes, o bien unidades devueltas en las fases internas de la empresa, durante un período determinado.

26) Costo de reparaciones: Se refiere al costo incurrido por la empresa en un período de tiempo, al efectuar reparaciones a sus unidades producidas.

27) Incentivos: Se refiere a los incentivos realmente otorgados a los capacitados, en términos monetarios en relación a los incentivos presupuestados, es una comparación entre ambos para calcular la desviación (si hubiera).

2.6.2 Indicadores no financieros:

Algunos expertos destacan la existencia de objetivos en el área de los recursos humanos, incorporados a los objetivos estratégicos de la organización, que no son expresables en unidades físicas o financieras, pero que no obstante ello contribuye a mejorar la eficiencia del organismo y finalmente al logro de los objetivos generales de la institución, algunos de ellos, según Kaplan y Norton (1997) son:

1) Lealtad del empleado con su organización: Los directivos consideran deseable el logro de factores tales como el mejoramiento de la moral de los funcionarios y oportunidades de los funcionarios. Lo que se busca es una tasa más alta de permanencia de los empleados en sus cargos, dicho de otra forma, la disminución de la deserción.

2) Satisfacción de los clientes: La capacitación puede lograr que los clientes sean satisfechos, que se aumenten el volumen de ventas y, finalmente producir un aumento de los ingresos. No obstante, puesto que este factor es difícil de cuantificar, descansa en el

juicio del propietario o administrador el determinar la incidencia de la capacitación de manera cualitativa, y también depende del giro de la organización. Generalmente se utilizan encuestas para obtener información sobre la satisfacción de los clientes, para ello se pueden usar las siguientes técnicas: encuestas por correo, entrevistas telefónicas y entrevistas personales.

3) Efectividad de la capacitación: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, por lo tanto da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se habían planificado.

$$\frac{\text{No. de horas de capacitación ejecutadas}}{\text{No. de horas de capacitación programadas}}$$

Figura 2.20 Cálculo: Efectividad de la capacitación

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

4) Rotación de personal: Se refiere al porcentaje de personas que egresan de la empresa, respecto de la dotación efectiva de personal.

$$\left(\frac{\text{Nº de empleados que han cesado en sus funciones o se han retirado de la empresa año t}}{\text{Dotación Efectiva año t}} \right) * 100$$

Figura 2.21 Cálculo: Rotación de personal

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

5) Retención de Clientes: Una forma para mantener e incrementar la cuota de mercado en los segmentos de clientes seleccionados es retener a los clientes que la empresa ya tiene en esos segmentos. Este indicador sirve para aquellas empresas que pueden identificar de forma fácil a todos sus clientes, y que por lo tanto, pueden medir fácilmente la retención del cliente período a período, como por ejemplo: empresas industriales, distribuidores y mayoristas, editores de revistas y periódicos, y proveedores de llamadas telefónicas a larga distancia.

$$\left(\frac{\text{Nº de Clientes período t}}{\text{Nº de Clientes período t - 1}} \right) - 1$$

Figura 2.22 Cálculo: Retención de Clientes

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

6) Eficacia del ciclo de fabricación: Mide la relación existente entre el tiempo de proceso, es decir, el tiempo en que realmente se está trabajando con o en el producto, con respecto al tiempo de producción efectiva. La teoría detrás de este indicador es que todo tiempo que no sea del proceso es tiempo perdido o que no agrega valor, este tiempo se pierde debido a que no se esta mejorando la forma física del producto para satisfacer

las necesidades del cliente, o bien porque se retrasa la entrega al cliente, por lo tanto no se esta agregando valor durante este tiempo.

Este indicador es menor a 1 debido a que:

Tiempo de Producción Efectivo =

$$\frac{(\text{Tiempo de Proceso} + \text{Tiempo de Inspección} + \text{Tiempo de Transporte} + \text{Tiempo de Espera})}{\text{Almacenaje}}$$

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

7) Quejas por Plazo de Entrega: Mide las quejas recibidas por la empresa durante un período, con respecto al número de pedidos durante ese período.

$$\frac{\text{Quejas por Plazo de Entrega}}{\text{Nº de Pedidos}}$$

Figura 2.24 Cálculo: Quejas por Plazo de Entrega

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

8) Número de Convenios: Se refiere al establecimiento por parte de la empresa de alianzas estratégicas o convenios con otras instituciones, ya sean, públicas o privadas durante un determinado período de tiempo.

9) Número de reclamamos: Se refiere al número de reclamamos hechos por los clientes de la empresa durante un período determinado, debido a la prestación de un servicio deficiente, o bien a la venta de productos defectuosos.

10) Número de Sugerencias de Empleados puestas en Práctica: Esta medida abarca toda la participacion de los empleados en la mejora de la actuación de la organización. Con este indicador, los empleados perciben que sus sugerencias son apreciadas y tomadas en serio.

11) Alineación de la Organización: Mide el porcentaje de empleados que reconocen y comprenden la visión de la empresa. Para confeccionar este indicador, es necesario realizar una encuesta a los empleados de la empresa, para de esta forma, estimar la penetración que tiene la visión de la empresa en sus miembros.

$$\frac{\text{Nº de Emplados que reconocen la Visión de la Empresa}}{\text{Nº Total de Empleados de la Empresa}}$$

Figura 2.25 Cálculo: Alineación de la Organización

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

12) Eficiencia en el aprendizaje: Es la relación entre los cursos aprobados por el alumno y los cursos que se esperaba que aprobara

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de cursos aprobados}}{\text{N}^{\circ} \text{ previsto de cursos aprobados}}$$

Figura 2.26 Cálculo: Eficiencia en el aprendizaje

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

13) Reprobación: Es el porcentaje de los cursos reprobados por el alumno

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de cursos reprobados}}{\text{Total de cursos realizados}}$$

Figura 2.27 Cálculo: Reprobación

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

14) Horas asistidas: Se refiere al porcentaje de horas asistidas por el alumno a sus cursos en relación al total de horas que realmente tenía el curso.

$$\frac{\text{Horas asistidas a los cursos}}{\text{Horas totales del curso}}$$

Figura 2.28 Cálculo: Horas asistidas

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

15) Satisfacción por alumno: Se refiere a la nota final obtenida por el alumno al terminar el (los) curso(s), en relación al promedio de los demás capacitados, para saber si está bajo o sobre el promedio general.

$$\frac{\text{Nota final otorgada al alumno}}{\text{Nota promedio de todos los capacitados}}$$

Figura 2.29 Cálculo: Satisfacción por alumno

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

16) Eficiencia operacional por empleado: Es la relación entre el tiempo utilizado por el empleado en resolver fallas y el tiempo total dedicado a operaciones.

HEMEN!!

$$\frac{\text{Tiempo utilizado a resolver fallas}}{\text{Tiempo total dedicado a operaciones}}$$

Figura 2.30 Cálculo: Eficiencia operacional por empleado

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

17) Fallas por empleado: Es la relación entre el nº de fallas incurridas por el empleado y las fallas previstas.

$$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de fallas realizadas por empleado capacitado}}{\text{N}^{\circ} \text{ de fallas previstas}}$$

Figura 2.31 Cálculo: Fallas por empleado

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

Capítulo 3. Modelo de evaluación del PAC

En este capítulo se propone un modelo de evaluación y control del PAC de acuerdo a los conocimientos teóricos adquiridos (definidos en el capítulo anterior).

El capítulo comprende: fundamentos del modelo, construcción del modelo, desarrollo del modelo y análisis e interpretación de la información.

3.1 Fundamentos del modelo

El PAC está constituido por elementos que se relacionan entre sí, entre los cuales se pueden identificar la empresa, que es la que lleva a cabo la inversión; los cursos, que son los que permiten dar conocimiento y habilidades; y por último los trabajadores, que son quienes deben aprender y desarrollar las habilidades dictadas en el curso.

Esta relación se fundamenta en que toda empresa necesita competir con otras dentro de su industria, generando valor agregado y obteniendo ventajas competitivas. Esto se logra mediante la innovación, una buena imagen, eficiencia y eficacia.

Cada empresa posee objetivos particulares, y para lograr el real cumplimiento de éstos, necesita contar con personas fieles que asuman desafíos y se motiven para

mejorar. Para ello necesitan realizar importantes inversiones en sus empleados, y es aquí donde se inserta el proceso de capacitación, el cual busca apoyar el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa como un todo, y que además, conlleva como plus la valoración de las personas.

Las necesidades de capacitación y el nivel de ellas dependen de cada empresa en particular. Para obtener resultados satisfactorios, es necesario que las personas conozcan el objetivo de la capacitación y que es lo que se espera que de ella logren.

La figura 3.1 refleja la interacción de los elementos definidos en este modelo (empresa, empleados y capacitación). Lo primero es verificar si el diseño de cada uno de los cursos de capacitación es el adecuado, debido a que el éxito del PAC dependerá de la calidad de las acciones de capacitación. Todo esfuerzo está dirigido a verificar que el contenido, los materiales y los instructores son los adecuados para realizar las actividades.

Al desarrollar un PAC, es necesario que las personas a capacitar sean las idóneas, según sus capacidades, los incentivos que tengan para aprender y el grado de compromiso que tienen con la empresa. Si el personal recibe una capacitación de calidad, los conocimientos y habilidades son aprendidos reflejándose en el comportamiento. Se concluye que la capacitación contribuye a mejorar las competencias de las personas, debido a que el buen desarrollo de ésta, debe implicar un aumento en las capacidades de las personas.

El cumplimiento de lo anterior contribuye a la organización, ya que las personas son un factor trascendental de diferenciación entre empresas. Por este motivo, el buen resultado de la capacitación se debe reflejar en mejores resultados en la organización.

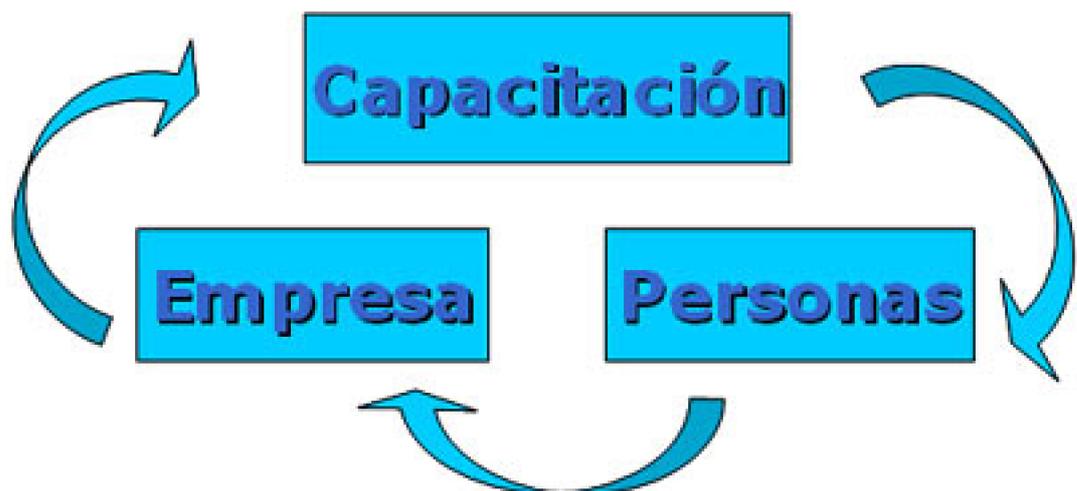


Figura 3.1 Interacción de los elementos

Fuente: elaboración propia.

3.2 Construcción del Modelo

El modelo se basa en tomar cada elemento del PAC (empresa, empleados, gestión y calidad de la capacitación), después, analizarlo de acuerdo a sus variables relevantes y determinar para cada una de ellas, herramientas capaces de medir los efectos de estas variables. Las herramientas serán aplicadas dependiendo del nivel y del momento en que se evalúa el PAC, de esta forma la evaluación busca prevenir, detectar y corregir las acciones realizadas en el PAC.

Para construir un esquema de evaluación del PAC se deben definir los tres elementos incluidos en ella:

1. Empresa
2. Empleados
3. Calidad y gestión de la capacitación.

Además de los elementos debemos definir el “tiempo de la evaluación”; definición que no se debe confundir con la definición de momentos. Los tiempos son: “Antes”, “Durante” y “Después” de la realización del PAC.

Antes: Se entiende como la aplicación de la evaluación al comienzo de la capacitación.

Durante: Consiste en realizar la evaluación antes que termine la capacitación.

Después: Es cuando se determina realizar la evaluación al finalizar la capacitación.

La figura 3.2 muestra el esquema del modelo que consiste en tomar cada uno de los elementos del PAC, realizar un análisis de ellos, y determinar las variables relevantes que determinan el éxito de la capacitación. Luego para cada una de las variables encontradas se debe determinar: herramientas, nivel de evaluación y momento del PAC. Junto con esto, se debe poner fechas a la aplicabilidad de los instrumentos del modelo.

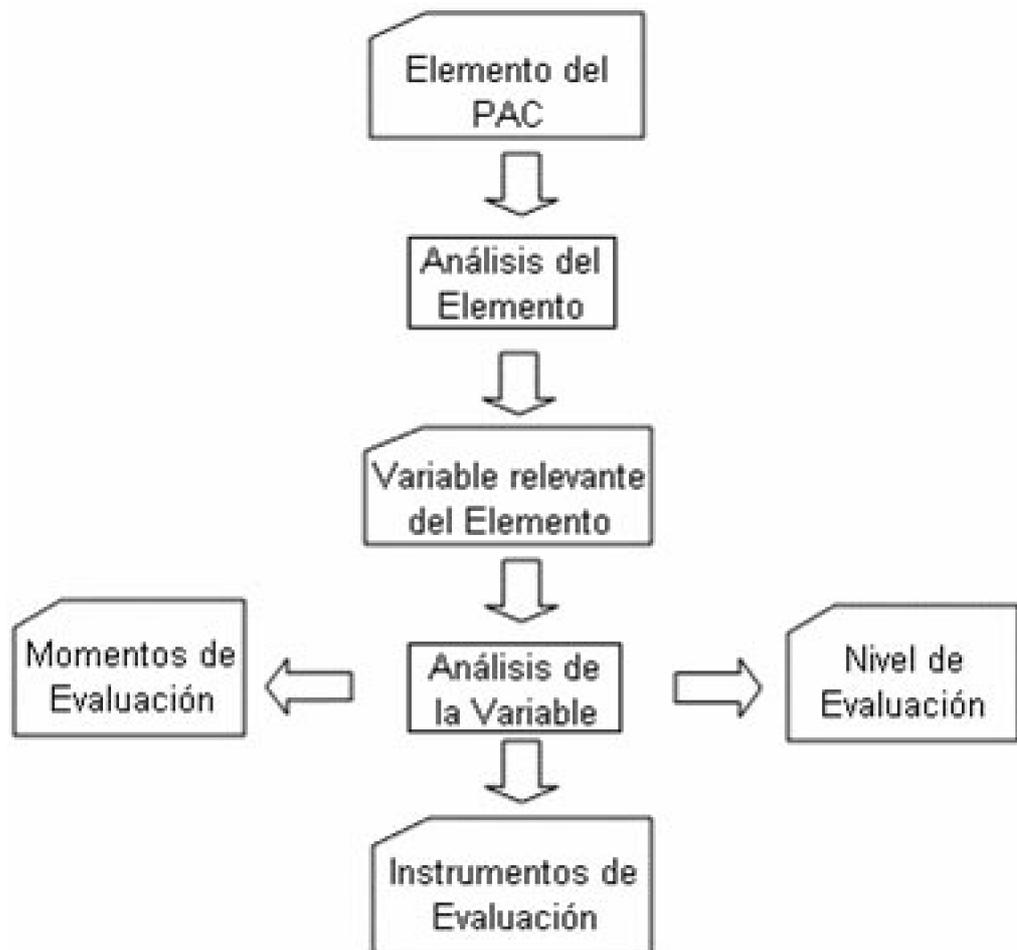


Figura 3.2 Esquema del modelo

Fuente: elaboración propia.

3.3 Desarrollo del Modelo

En este apartado se propone desarrollar el modelo siguiendo el esquema propuesto para cada uno de los elementos del PAC con sus respectivas variables.

La tabla 3.1 muestra en resumen los tres elementos involucrados en evaluación del PAC y las respectivas variables a considerar en cada uno de estos elementos para llevar a cabo la evaluación del PAC.

Tabla 3.1 Elementos de la evaluación del PAC y sus variables

| Elementos | Empresa | Empleados | Gestión y Calidad de la Capacitación | Entorno -Materiales |
|-----------|---|---|--|---------------------|
| VARIABLES | -Imagen de la empresa -Eficiencia organizacional -Eficacia organizacional -Clima organizacional -Adaptación a los cambios -Ciclo de producción -Relación interempresa -calidad de producto y servicios | -Habilidades y conocimientos individual -Eficiencia de los empleados -Fidelización de los empleados | -Contenido -Instructores -Proyecciones | |

Fuente: Elaboración propia

3.3.1 Elemento Empresa

Al realizar una evaluación del PAC es necesario medir las repercusiones que éste tiene en la empresa, y si realmente la capacitación logró los objetivos que de ella se esperaban, teniendo en consideración que hoy en día el factor humano se le considera la clave del éxito de una empresa y la gestión de recursos humanos es considerada como la esencia de la gestión empresarial, constituyendo, por lo tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad. Además, la ventaja competitiva básica de las empresas hoy en día se refiere a la preparación y a la gestión de los recursos humanos.

Se debe tener en cuenta que lo que a la empresa le interesa es evaluar la influencia que se le atribuye a la capacitación sobre el desempeño organizacional y los resultados de la organización, dado esto, es importante tener en cuenta que son los resultados los que justifican muchas veces la capacitación. Por lo tanto, para tener una visión global del modelo, es necesario asociar las variables que intervienen en este elemento con el nivel de resultado que define Kirkpatrick (2000), puesto que lo que a la empresa le interesa medir son los resultados económicos o algún otro indicador que desee mejorar. También es necesario asociar estas variables con el momento de evaluación llamado resultados, de manera de evaluar la gestión de la empresa.

La capacitación desde el punto de vista de la empresa debería generar como consecuencia:

- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mejores relaciones entre empresa y empleado
- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumento de la eficiencia.

- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del ciclo de la producción.
- Aumento de la productividad.
- Reducción del índice de accidentes.
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.
- Reducción de la rotación del personal.
- Reducción de ausentismo.
- Reducción de costos.
- Reducción de índices de quejas.
- Reducción de problemas laborales.

Como una forma de medir si se lograron los resultados ya mencionados se puede utilizar el siguiente instrumento de evaluación:

Tablero de Control, este instrumento permite evaluar de las variables definidas en este elemento, las cuales permiten dimensionar el impacto provocado por la ejecución del PAC en los objetivos institucionales. La evaluación debe demostrar que los resultados de la capacitación presenten relación con la consecución de las metas de la institución.

Para llevar a cabo este instrumento es necesario usar indicadores de gestión para las diferentes variables que contiene este elemento. Según Paredes (1998), estos indicadores deben cumplir las siguientes características:

- **Pertinencia:** Los indicadores deben estar relacionados con los procesos y productos esenciales de la organización, de modo que reflejen el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Comparables:** Las variables que se seleccionen para ser medidas deben ser comparables en términos de calidad, costo y usuarios a quienes van dirigidas.
- **Independientes:** Los indicadores deben ser independientes y responder a las acciones desarrolladas por la institución. Es conveniente evitar usar indicadores que pueden estar condicionados en los resultados por factores externos, tales como la situación general del país.
- **Confiabilidad:** Los indicadores de gestión deben ser confiables, los resultados deben ser independientes de quien efectúe la medición.
- **Conocidos:** Los indicadores de gestión deben ser conocidos por todos los niveles jerárquicos de la institución, así como por los usuarios.
- **Generados en procesos participativos:** Los indicadores deben ser generados por funcionarios, directivos, autoridades, usuarios, etc., de tal manera que involucre a todos los actores relevantes para asegurar la legitimidad y el compromiso con las metas e indicadores definidos.
- **Simplicidad:** Los indicadores seleccionados deben ser simples para que todos los empleados los puedan conocer y aplicar sin dificultad.

Para la determinación de indicadores de gestión es necesaria la realización de cálculos, para la cual se deben usar balances y estados de resultados de la empresa, además de la conversión de los resultados del PAC a unidades monetarias.

La tabla 3.2 muestra un formato estándar de tablero de control, donde, el valor proyectado/ estándar corresponde al valor de los indicadores en el período previo a la capacitación, o bien, la tendencia en el tiempo que han seguido los indicadores durante los años previos a la ella, o dicho de otra forma, el valor que se espera obtener después de que la empresa haya capacitado a sus empleados; el valor real corresponde al valor de los indicadores en el período inmediatamente después de realizada la capacitación.

Tabla 3.2 Tablero de control

| Indicadores | Valor proyectado/ Estándar | Valor real | Desvío |
|-------------|----------------------------|------------|--------|
|-------------|----------------------------|------------|--------|

Fuente: elaboración propia basado en INAP (2003)

Las variables que influyen en la empresa a través del proceso de capacitación, según Chiavenato (1994) son: imagen de la empresa, eficiencia organizacional, eficacia organizacional, adaptación a los cambios, calidad de productos y servicios, relación interempresa, ciclo de producción y clima organizacional.

3.3.1.1 Imagen de la empresa:

Es la imagen que tienen todos los públicos de la organización en cuanto entidad, la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. Dicho de otra forma, es la construcción mental que elaboran los públicos de las empresas a partir de lo que éstas comunican. Cuando una organización crea una imagen en sus públicos, ocupa un espacio en la mente de éstos que la diferencia de sus competidoras y minimiza el impacto de posibles factores externos o coyunturales en la decisión de compra de sus productos o servicios.

Una buena imagen valoriza a la empresa y se transforma en un capital estratégico de la misma, además, tener una buena imagen reporta distintos beneficios, entre ellos, atraer a los mejores empleados e inversores.

La tabla 3.3 muestra la forma de medir la capacitación usando como instrumento el tablero de control, el cual debe contener indicadores como los que se presentan en ella.

Tabla 3.3 Tablero de control para Imagen de la empresa

| Indicadores | Valor proyectado/Estándar | Valor real | Desvío |
|------------------------|---------------------------|------------|--------|
| Cuota de Mercado | | | |
| Incremento de Clientes | | | |
| Retención de Clientes | | | |
| Ingresos | | | |
| Número de Convenios | | | |

Fuente: elaboración propia basado en INAP (2003)

3.3.1.2 Eficiencia organizacional:

Se refiere a la capacidad administrativa de una empresa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo. Toma en consideración la relación entre costos y beneficios, de modo que esta enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible.

Una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados están motivados a realizar sus funciones

Por lo tanto, una vez realizada la capacitación es necesario evaluar si esta fue costo-beneficiosa.

La tabla 3.4 muestra algunos indicadores que se pueden asociar a esta variable en el Tablero de Control.

Tabla 3.4 Tablero de control para eficiencia organizacional

| Indicadores | Valor proyectado/ Estándar | Valor real | Desvío |
|--|----------------------------|------------|--------|
| Ahorro en costos en relación con los gastos de la capacitación | | | |
| Rentabilidad | | | |
| Período de recuperación | | | |
| Análisis de costo beneficio | | | |
| Rentabilidad del Cliente | | | |
| Margen Bruto de Utilidades | | | |

Fuente: elaboración propia basado en INAP (2003)

3.2.1.3 Eficacia organizacional:

Se refiere a la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos. Tiene que ver con el para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y si los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Por lo tanto, al evaluar la capacitación realizada por una empresa es necesario considerar si tras su realización, se obtuvieron los resultados esperados.

La tabla 3.5 muestra la manara de evaluar si se obtuvieron los resultados esperados usando para ello el tablero de control, este instrumento debe contener indicadores como los que se mencionan en ella. Se debe tomar en cuenta que estos indicadores pueden ser cambiados dependiendo del objetivo que se plantee lograr la organización al realizar la capacitación, estos indicadores pueden ser referentes a la calidad, eficiencia, clima organizacional, imagen, etc.

Tabla 3.5 Tablero de control para eficiencia organizacional

| Indicadores | Valor proyectado/ Estándar | Valor real | Desvío |
|---|----------------------------|------------|--------|
| Utilidades anuales generadas por empleados | | | |
| Porcentaje de los Ingresos provenientes de Nuevos Productos o Servicios | | | |
| Cuota de Mercado | | | |
| Incremento de Clientes | | | |
| Rentabilidad del Cliente | | | |
| Desviación de Gastos | | | |
| Desviación de Costos | | | |
| Costos | | | |
| Ingresos | | | |
| Margen Bruto de Utilidades | | | |

Fuente: elaboración propia basado en INAP (2003)

3.3.1.4 Clima organizacional:

Se refiere a las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que estos desarrollan las actividades laborales, las relaciones interpersonales que tienen lugar en entorno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

El clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tiene consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. Por consiguiente, se puede lograr un buen clima organizacional con una buena capacitación.

La tabla 3.6 muestra indicadores que se asocian a esta variable en el tablero de control.

Tabla 3.6 Tablero de control para clima organizacional

| Indicadores | Valor | Valor | Desvío |
|-------------|-------|-------|--------|
|-------------|-------|-------|--------|

| | proyectado/ Estándar | real | |
|--|----------------------|------|--|
| Lealtad del empleado con su organización | | | |
| Rotación de personal | | | |
| Número de Sugerencias de Empleados puestas en Práctica | | | |
| Alineación de la Organización | | | |

Fuente: elaboración propia basado en INAP (2003)

3.3.1.5 Adaptación a los Cambios:

Actualmente estamos en una situación de constantes cambios e innovaciones en el mundo empresarial **que suscitan nuevos e imprevistos problemas** , **además continuamente aparecen nuevas empresas, nuevas fusiones y nuevas reglas** . En este clima de inestabilidad la falta de flexibilidad y adaptación a los cambios lleva a las organizaciones al fracaso, puesto que se hace cada vez más necesaria la adaptación como condición básica de sobrevivencia. Por lo tanto, es necesaria la capacitación de los miembros de una organización para adaptarse a las nuevas situaciones, lo cual llevará por consiguiente un aumento de la productividad y eficiencia de la empresa.

La tabla 3.7 muestra la manera de medir esta variable usando como instrumento de evaluación el tablero de control, al cual se le puede asociar los indicadores contenidos en ella.

Tabla 3.7 Tablero de control para adaptación a los cambios

| Indicadores | Valor proyectado/ Estándar | Valor real | Desvío |
|---------------------------------------|----------------------------|------------|--------|
| Porcentaje de Inversión en Innovación | | | |
| Relación Costo-Beneficio de Innovar | | | |

Fuente: elaboración propia basado en INAP (2003)

3.3.1.6 Ciclo de producción:

Denominamos ciclo de producción al tiempo que se tarda en producir una unidad. En la producción interesa conocer cuánto debe durar un ciclo de producción, porque de ello se puede deducir cuál debe ser la productividad de ese proceso.

En el caso de una compañía donde su giro es ofrecer servicios no podemos hablar de un ciclo productivo; sin embargo, si podemos medir como se está realizando el proceso desde la captación de clientes hasta su continua asesoría

Los elementos que se deben considerar en esta variable son: la repetición de tareas; al adquirir mayores conocimientos puede ser factible que se omitan ciertos pasos que el funcionario considere innecesarios o que los sintetice. Otro elemento es la duración del proceso; donde se busca minimizarlo para obtener una mayor eficiencia.

La tabla 3.8 muestra los indicadores que se le pueden asociar a esta variable usando

como instrumento el tablero de control.

Tabla 3.8 Tablero de control para ciclo de producción

| Indicadores | Valor proyectado/ Estándar | Valor real | Desvío |
|-----------------------------------|----------------------------|------------|--------|
| Tiempo Fabricación de un Producto | | | |
| Unidades Producidas por Hora | | | |
| Eficacia del ciclo de fabricación | | | |

Fuente: elaboración propia basado en INAP (2003)

3.3.1.7 Relación interempresa:

Se refiere a la relación existente entre la empresa y sus empleados. Toda organización debe tener bien definidas sus metas y sus objetivos, los cuales deben ser transmitidos a todos sus miembros, a su vez, los objetivos de la organización deben estar en concordancia con los de sus empleados, para que estos se sientan involucrados y motivados, y así la empresa sea más eficiente y obtenga mejores resultados.

Si la organización se preocupa motivar la capacitación de sus empleados, el aprendizaje que ellos obtengan traerá por consiguiente el logro de las metas y objetivos de la empresa, siempre y cuando, estos se encuentren comprometidos con ella. A su vez, el logro de los objetivos de los empleados traerá como consecuencia buenos resultados para la empresa.

La tabla 3.9 muestra un tablero de control que puede ser usado para esta variable.

Tabla 3.9 Tablero de control para relación interempresa

| Indicadores | Valor proyectado/ Estándar | Valor real | Desvío |
|--|----------------------------|------------|--------|
| Lealtad del empleado con su organización | | | |
| Número de Sugerencias de Empleados puestas en Práctica | | | |
| Alineación de la Organización | | | |

Fuente: elaboración propia basado en INAP (2003)

3.3.1.8 Calidad de producto y servicios:

La empresa realiza constantemente esfuerzos por mejorar la calidad, uno de los factores importantes es la innovación en los productos o la forma de operar para ganar cuotas de mercado. Al incorporar la capacitación en una empresa se busca mejorar la calidad de los productos; ya que con esto mejorar de gran manera la imagen de una empresa. En el caso de una compañía que ofrece servicios se busca entregar un servicio óptimo, es por eso que una vez hecha la capacitación se deben reflejar los resultados de ella, este proceso es paulatino y se va notando por ejemplo: en la captación de clientes al entregar

a ellos una clara visión de la inversión que están realizando, para ello es necesario que el empleado tenga claros conocimientos de los servicios que ofrece la compañía.

La tabla 3.10 muestra indicadores que se pueden asociar a esta variable usando como instrumento el tablero de control.

Tabla 3.10 Tablero de control para Calidad de producto y servicios

| Indicadores | Valor proyectado/ Estándar | Valor real | Desvío |
|------------------------------------|----------------------------|------------|--------|
| Número de Fallas | | | |
| Producción | | | |
| Porcentaje de defectos | | | |
| Número de Devoluciones de Clientes | | | |
| Costo de reparaciones | | | |
| Satisfacción de los clientes | | | |
| Quejas por Plazo de Entrega | | | |
| Número de reclamamos | | | |

Fuente: elaboración propia basado en INAP (2003)

3.3.2 Elemento Empleados

Al evaluar un PAC es necesario medir el impacto que tiene éste en los empleados, ya que como es sabido es uno de los factores más influyentes en el éxito de una organización; por ende es primordial saber si está motivado y satisfecho en la empresa a la cual pertenece y si está incentivado en capacitarse para obtener mayores conocimientos, habilidades y aptitudes. Lo más importante es saber primeramente si el trabajador conoce los objetivos de la empresa y si está realmente comprometido con ellos.

Este elemento tiene asociado variables, las cuales serán evaluadas y como consecuencia de este proceso determinarán si el plan de capacitación fue exitoso desde el punto de vista del capacitado.

Para ello se definirán las variables que influyen en un individuo, para evaluar el efecto que tuvo en él la capacitación. Estas variables son: Habilidades y conocimientos, eficiencia individual y fidelización de los empleados, una vez obtenida la información recopilada a través de estas variables, se está en condiciones de saber el avance de los conocimientos adquiridos durante la capacitación, la destreza de ellos en su puesto de trabajo, los beneficios obtenidos producto de esta inversión, el tiempo en realizar sus actividades cotidianas, la reacción de los capacitados luego de capacitarse, etc.

3.3.2.1 Habilidades y conocimientos:

Las habilidades son polivalencias que tiene un individuo y los conocimientos son policompetencias. La razón fundamental de capacitar a nuevos empleados es darles mayor conocimientos, aptitudes y habilidades para que logren un mayor desempeño, con esto se irá en la misma dirección de la empresa, ya que un adecuado nivel de formación

permite un grado de destreza tanto en los directivos como en sus empleados; esta formación es multitemporal, ya que se debe realizar en diversos momentos para ver la evolución de los efectos conseguidos.

Las habilidades las podemos clasificar en tres tipos: universales, las que son a desarrollar por todas las personas de la empresa; las transferibles, que son a desarrollar por todas las personas de un área; las técnicas, que son propia del cargo.

Para poder estudiar los avances obtenidos producto de la capacitación, es necesario evaluar la variable habilidades y conocimientos en los tres momentos del PAC: antes, durante y después de él, realizando continuas evaluaciones a los capacitados, esto con el fin de prevenir o detectar posibles errores que pueden desviar el objetivo de la capacitación. Estas evaluaciones deben ser comparadas en los tres momentos, de esta forma, es posible medir o conocer los cambios que produce el PAC en un individuo.

Un primer instrumento a definir en esta variable es “Prueba escrita” (definido en el capítulo 2), mediante la cual se puede medir específicamente los conocimientos de los participantes de la capacitación y de forma más general las habilidades que éste posee.

En la tabla 3.11 se muestra las bases generales de una prueba escrita, la cual incluye las especificaciones más relevantes a evaluar en cada momento.

Tabla 3.11 Prueba escrita para medir conocimientos

| | |
|------------------------------|---|
| Protagonista | Diseño |
| capacitados Grupo de control | Se realizan preguntas específicas respecto de conocimientos, debe ser confeccionada por un jefe directo y el capacitador. Se evalúa a participantes y a un grupo de control, el cual no participa en el PAC, esto es para comparar a ambos posteriormente. |
| Protagonista | Ejecución |
| Capacitados | El encargado de evaluar debe obtener una copia de las pruebas que se realizan a los alumnos durante el curso y tener un archivo del puntaje obtenido en ellas. Es necesario incorporar preguntas que fueron omitidas en la etapa anterior para analizar el grado de avance que refleja el alumno. |
| Protagonista | Resultado |
| Capacitados | Se debe tomar un examen final a los participantes, que incluya toda la materia vista en el curso, para analizar si los capacitados obtuvieron los conocimientos esperados. Es necesario comparar las pruebas de conocimientos que se realizaron al grupo de control con el examen final de los participantes. |

Fuente: elaboración propia

El segundo instrumento a definir en esta variable es “Encuestas”(definido en el capítulo 2), de igual forma que el instrumento anterior, se utiliza en los tres momentos que

EVALUACIÓN Y CONTROL DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN.

se definieron para evaluar el PAC (diseño, ejecución y resultado).

La Tabla 3.12 muestra ejemplos de preguntas que se deben realizar a los protagonistas del PAC, de esta forma se recopila más información respecto de esta variable.

Tabla 3.12 Encuesta para habilidades y conocimientos

| Momentos Protagonistas | Diseño | Ejecución | Resultado |
|------------------------|---|--|---|
| Jefe directo | 1. ¿Cuáles son las mejoras directas que los jefes directos esperan de la capacitación? 2. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de los futuros capacitados en relación con los contenidos del curso en preparación? | 1. En cuánto a las habilidades en el puesto de trabajo, el capacitado ha demostrado: _mejora continua _Igual habilidades 2. Los conocimientos adquiridos por los aprendices: _Los refleja en el puesto de trabajo _Los refleja, pero no los asimila a sus funciones diarias _No los refleja. | 1. El aprendizaje adquirido producto de la capacitación, fue llevado al puesto de trabajo de forma: _total _Parcial _Nulo 2. Las consecuencias percibidas por ud. producto de la capacitación: _muy conforme _conforme _No estoy conforme |
| Capacitados | 1. El interés que usted tiene por capacitarse es: _Total _parcial _nulo 2. Según su criterio, el nivel de conocimientos en relación con los contenidos del curso: (de 1 a 5) 3. ¿Cuáles son las mejoras directas que espera de la capacitación? _____ | 1. ¿Cuál sería la dificultad para usted al utilizar esta herramienta, o aplicar esta idea, en su empresa? 2. Durante el transcurso de la capacitación, sus habilidades para realizar las funciones han: _mejorado _siguen igual _han empeorado debido a que tengo más presión. | 1. Los aprendizajes adquiridos por usted, ¿fueron llevados a su puesto de trabajo? __Si __No 2. Con la capacitación amplió realmente sus conocimientos __Si __No 3. Está de acuerdo con las evaluaciones realizadas para medir sus conocimientos: -Muy de acuerdo -De acuerdo -No estoy de acuerdo (Especificar: _____) |

Fuente: elaboración propia basado en Pain (1993), pág.90-105.

Una vez realizadas las encuestas deben ser analizados los resultados y compararlos con las respuestas de todos los protagonistas y estimar cuáles son las acciones que deben encararse para mejorar los aspectos no satisfactorios, ver cuáles son los puntos aceptados y cuáles provocaron dudas u oposición.

El tercer Instrumento a definir para esta variable es un “plan de acción”, donde se documenta el progreso del capacitado a través de un cuaderno de bitácora, el cual será aplicado al evaluar la ejecución del PAC y medirá los niveles de aprendizaje y comportamiento. Este cuaderno se utiliza para evaluar los ensayos de aplicación de los aprendizajes adquiridos en el trabajo.

La tabla 3.13 muestra el formato de una bitácora donde el empleado debe ingresar los objetivos y las actividades que ha realizado de acuerdo a lo aprendido en la capacitación.

Tabla 3.13 Bitácora

| | |
|---------------------------|--|
| Bitácora | |
| Nombre Completo | |
| Período realizado | |
| Tema del Curso | |
| Objetivos | |
| Hh Actividades realizadas | |

Fuente: elaboración propia

Un cuarto instrumento incorporado a esta variable es “Observación” hecha por el capacitador, el cual debe observar sorpresivamente al capacitado en su puesto de trabajo; este instrumento se debe utilizar en todo momento de la evaluación (diseño, ejecución, resultado) y a todo nivel de la evaluación. Es primordial al aplicar este instrumento, la objetividad de la persona que lo utiliza para obtener información relevante para esta variable.

3.3.2.2 Eficiencia individual:

Consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y disminuir tiempos, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos. Se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados, si obtiene más resultados de un esfuerzo determinado se ha incrementado la eficiencia. La capacitación es considerada una inversión, ya que a largo plazo se busca recuperar los costos incurridos en ella, además, se debe considerar los beneficios no económicos obtenidos.

Con la capacitación se busca incentivar a un trabajador a realizar mejor sus tareas, a sentirse necesario para la empresa y valorarse más, de esta forma el interés por aprender es mayor, una vez realizada la capacitación es necesario ver que lo que ha aprendido el

EVALUACIÓN Y CONTROL DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN.

capacitado, lo está aplicando en su trabajo y de esta forma medir las evoluciones que ha tenido. También es necesario informar los avances que ha tenido al capacitado, con el fin de motivarlo e incentivarlo a ser mejor.

El primer instrumento utilizado para esta variable es “Tablero de Control”(definido en el capítulo 2), éste debe ser utilizado en el resultado de la evaluación, con el fin de saber si la capacitación fue eficiente para el aprendiz.

La Tabla 3.14 muestra datos de todos los cursos realizados por el capacitado y en la quinta columna el total de los resultados por alumno capacitado. Esta información es utilizada en la Tabla 3.15.

Tabla 3.14 Datos para medir eficiencia individual

| Mediciones | Actividad 1 | Actividad 2 | Actividad n | Total |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------|
| Horas de capacitación impartidas | | | | |
| Costo | | | | |
| Cursos aprobados | | | | |
| Cursos reprobados | | | | |
| Nota otorgada | | | | |

Fuente: elaboración propia basado en INAP (2003)

Tabla 3.15 Tablero de control para eficiencia individual

| Por capacitado | Valor Proyectado/ | Valor Estándar | Desvío ** |
|---|----------------------|-------------------|--------------|
| n° de cursos aprobados/ n° previsto | | | |
| n° de cursos reprobados/ n° previsto | | | |
| n° de horas de capacitación impartidas/ n° de horas previstas | | | |
| % de cursos reprobados | | | |
| % de horas asistidas | | | |
| Nota final otorgada / nota prevista | | | |
| Costo total de la capacitación/ Total de horas de capacitación | | | |
| Utilidades generadas por empleado/ Costos del programa | | | |
| Nota otorgada al capacitado/ Nota promedio (satisfacción) | | | |
| Recursos utilizados/ Recursos programados | | | |
| n° de fallas/ n° de fallas previstas | | | |
| Tiempo utilizado a resolver fallas/ Tiempo total dedicado a operaciones | | | |

Fuente: elaboración propia basado en INAP (2003)

**El estándar es el valor, la medida o el nivel ponderado que se ha determinado con

antelación para definir que una actividad alcanza el nivel mínimo aceptable de calidad de realización.

El segundo instrumento utilizado para medir esta variable es realizar “Un cuestionario” (definido en el capítulo 2), el cual se realiza en el resultado de la evaluación y a nivel de reacción.

La Tabla 3.16 muestra un tipo cuestionario donde se hacen ejemplos de preguntas breves, enfocándose en los resultados obtenidos o consecuencias de la capacitación.

La Tabla 3.16 Cuestionario para eficiencia individual

| Protagonista | Resultado |
|--------------|--|
| Capacitado | 1. ¿Considera que el curso(s) realizado(s), ayuda a solucionar aspectos que antes no habría solucionado?: _Si _No _Tal vez 2. ¿Considera que al capacitarse contribuirá a mejorar los resultados de la empresa? -SI _No _Tal vez |
| Jefe directo | 1. ¿El capacitado demuestra lo aprendido en su puesto de trabajo? _Si _No _Tiene los conocimientos, pero le falta 2. ¿Considera usted que el capacitado contribuirá a mejorar los resultados e la empresa? _Si _No _Tal vez 3. El tiempo que demora el capacitado en entregar requerimientos hechos por usted han ido: _En aumento _En disminución _Mismo tiempo, pero de mejor Calidad. |

Fuente: elaboración propia basado en Pain (1993), pág.90-105.

Para complementar lo anteriormente descrito, se utiliza un tercer instrumento llamado “Entrevista” (definido en el capítulo2), la cual se realiza a jefes directos y capacitados en forma personal. Los momentos para realizarla son de ejecución y resultado para que los protagonistas puedan expresar sus inquietudes a cerca de la capacitación, con el fin de detectar posibles errores y ser consecuentes con el criterio de la eficiencia.

3.3.2.3 Fidelización de los empleados:

Es necesario incluir esta variable a nuestro modelo con el fin de saber el impacto que tiene en los empleados, la capacitación, ya que existe una disyuntiva respecto a esto, por un lado, si se incentiva a un trabajador para ser capacitado, podemos lograr que él sea fiel a la empresa al darle la oportunidad de aumentar sus conocimientos y habilidades y sentirse necesario dentro de ella ; por otro lado, el trabajador al obtener más conocimientos y habilidades es más valorado en el mercado, pudiendo optar por dejar la empresa e irse a la competencia.

El primer instrumento a utilizar en esta variable es “Un tablero de control” (definido en el capítulo 2), éste es utilizado en el resultado de la evaluación, pero complementado con datos obtenidos de el diseño y ejecución para comparar. El nivel utilizado es de resultado.

La Tabla 3.17 Muestra un tablero de control, donde se incluye una serie de indicadores financieros y no financieros para medir esta variable.

Tabla 3.17 Tablero de control para Fidelización de los empleados

| Indicadores | Valor Proyectado/ Estándar | Valor real | Desvío |
|--|-------------------------------|---------------|--------|
| % de ausentismo | | | |
| Rotación de personal | | | |
| % de deserción | | | |
| % de reprobados | | | |
| Nota promedio otorgada / nota prevista | | | |
| Satisfacción promedio (1 a 7)/ satisfacción prevista (1 a 7) | | | |
| Incentivos otorgados (\$)/ Incentivos previstos (\$) | | | |

Fuente: elaboración propia basado en INAP (2003)

El segundo instrumento utilizado para obtener información relevante de esta variable es un "Cuestionario", el cual es entregado a los participantes para que lo respondan en la ejecución y resultado de la evaluación del PAC, además se mide a nivel de comportamiento y de resultado.

La Tabla 3.18 muestra un cuestionario, donde se incluyen ejemplos de preguntas a realizar a los protagonistas en el momento respectivo.

Tabla 3.18 Cuestionario para Fidelización de los empleados

| Protagonistas | Ejecución | Resultado |
|---------------|---|--|
| Capacitado | 1. ¿Qué motivación tuvo para realizar este curso? _Ampliar mis conocimientos _Porque la empresa lo requiere _Para valorarme más y ampliar mi currículum. 2. ¿Qué espera después de terminado este curso? _Que me aumenten el sueldo _aplicar lo aprendido en mi puesto de trabajo y ser recompensado 3. Inscribirlo en mi currículum. | 1.La capacitación ha provocado en usted: _Incentivos para mejorar _Sentirme más seguro en la empresa _Nada 2. ¿Qué espera demostrar con los cursos realizados? _ser capaz de incorporarlo a mi puesto de trabajo _El aumento de valor de mi trabajo _Soy más indispensable |
| Protagonista | Ejecución | Resultado |
| Jefe directo | 1. ¿Considera que la persona a su cargo realiza este curso para sentirse más seguro de estar en esta empresa? _Si _No _No lo sé 2.Cuál o cuáles de las siguientes actitudes demuestra el aprendiz al realizar el curso: _Proactiva _Presión de parte de la empresa _Arrogancia _Rechazo al curso _Ninguna de las anteriores | 1.Nombre dos actitudes positivas y dos actitudes negativas que tiene el capacitado como consecuencia de la capacitación- _____ 2.A su juicio, el empleado se capacitó para: _Cumplir con la empresa _Ganar más dinero _Aprender y aportar a la empresa _Sentirse más indispensable |

Fuente: elaboración propia basado en Pain (1993), pág.90-105.

3.3.3 Elemento Gestión y Calidad de la Capacitación.

Para realizar la evaluación de este elemento del PAC, primero y siguiendo el modelo definido, se analiza y definen las variables relevantes que involucran a éste. El resultado del análisis plantea cinco variables: Adecuación del programa de la capacitación a las necesidades de la compañía (Contenidos), la calidad y preparación de los instructores (Instructores) el entorno de la capacitación (Entorno), la calidad del material (Materiales) y el cumplimiento de las proyecciones realizada, la elección de estas variables se basan en Chiavenato (1994), quien dice que éxito de la capacitación dependerá principalmente de las anteriores variables.

3.3.3.1 Adecuación del programa de la capacitación a las necesidades de la compañía (Contenidos):

La decisión de establecer un determinado PAC debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. La

capacitación debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

La formulación de objetivos generales de capacitación, que se determinan en la evaluación de necesidades, tiene como finalidad intensificar las habilidades que los empleados deben adquirir al final del PAC. Estos pueden incluir la concientización de los participantes sobre la importancia del trabajo en equipo y de la prestación de servicios de alta calidad que respondan a las necesidades de los clientes. Estos objetivos orientan en la selección de:

El contenido de la capacitación (los temas que cubrirá la capacitación);

El enfoque de la capacitación (cómo se desarrollarán los temas, mediante clases o mediante ejercicios de participación, etc.).

En base a lo anterior, y según los niveles de evaluación, el instrumento adecuado para lograr obtener información sobre esta variable es la "Entrevista", por que este se adecua de mejor manera para evaluar la reacción de los jefes directos. El momento a evaluar es el diseño de la acción de capacitación en donde se establecen los objetivos y contenidos de esta. En la tabla 3.19 se muestran las preguntas que pueden realizarse en una entrevista a los jefes o supervisores directos de los capacitados para conseguir información sobre su opinión.

Tabla 3.19 Entrevista a realizar para Adecuación del programa de la capacitación a las necesidades de la compañía

| |
|--|
| Preguntas para la entrevista: |
| ¿Qué le pareció a escala general la actividad de capacitación? |
| ¿Cuál es la mejora directa que espera de la capacitación? |
| ¿Cuál es el nivel de utilidad del contenido de la capacitación para el futuro desempeño de sus subordinados? |

Fuente: elaboración propia basado en Pain (1993), pág.90-105.

El desarrollo de la entrevista es una técnica individual de recogida de información, mediante una conversación más o menos estructurada. El entrevistador realiza una serie de preguntas claves para obtener datos sobre la opinión general de la valoración de los contenidos impartidos.

Además, para esta variable se define el instrumento "Cuestionario", éste tiene por objeto obtener las opiniones de los participantes sobre el curso que se acaba de realizar, es decir, es la mejor manera para evaluar el nivel de reacción de los participantes. También, se define el momento del PAC que se evalúa, este es la ejecución del PAC. En la tabla 3.20 se muestran los factores y preguntas que determinan el cuestionario. Cabe destacar que los factores es la subdivisión de la variable en aspectos más específicos.

Tabla 3.20 Cuestionario para Adecuación del programa de la capacitación a las necesidades de la compañía

| Factor | Preguntas |
|---|---|
| a) Interés del curso: | 1. ¿Ha sido interesante para usted el curso que acaba de realizar? |
| | 2. Los contenidos vistos fueron novedosos para usted |
| b) Adecuación de contenidos: | 3. El nivel de adecuación de los contenidos del curso a su puesto de trabajo es. |
| | 4. El nivel de exigencia del curso es |
| c) Utilidad del curso: | 5. ¿En qué medida le han resultado útiles para su trabajo los conocimientos adquiridos? |
| | 6. Los contenidos tratados en el curso son aplicables en sus tareas actuales, permitiendo mejorarlas: |
| d) Cumplimiento de expectativas: | 7. ¿En qué medida se han cumplido las expectativas que tenía con respecto al curso? |
| | 8. El curso cumplió con los objetivos de aprendizaje esperados por usted |

Fuente: elaboración propia basado en Prieto y Carrasco (1999).

3.3.3.2 La calidad y preparación de los instructores (Instructores):

El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad, deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos.

Para comenzar a evaluar a los instructores, se propone el instrumento Grilla de Autoevaluación, para evaluar el momento diseño del PAC, este consiste en proponer temas que permitirá a los responsables del PAC tener una clara visión de cómo están orientando el PAC y nivel de calidad del cumplimiento del mismo.

La tabla 3.21 nos muestra las preguntas sobre las características y los patrones para la selección de los instructores.

Tabla 3.21 Grilla de autoevaluación para conocer la calidad y preparación de los instructores.

EVALUACIÓN Y CONTROL DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN.

| |
|---|
| Temas de cuestionamiento |
| Los instructores estarán cualificados para elegir los métodos de evaluación adecuados |
| Los instructores estarán cualificados para aplicar, puntuar e interpretar los resultados de los métodos de evaluación |
| Los instructores estarán cualificados para elaborar los métodos de evaluación adecuados |
| Los instructores estarán cualificados para utilizar los resultados de la evaluación cuando toman decisiones sobre los participantes, planifican la capacitación, elaboran los programas e introducen mejoras en la capacitación |
| Los instructores estarán cualificados para elaborar procedimientos válidos para la calificación de los capacitados |
| Los instructores estarán cualificados para comunicar los resultados de la evaluación a los capacitados, y a las personas competentes. |
| Los instructores estarán cualificados para detectar evaluaciones no éticas o ilegales, así como métodos inapropiados de evaluación y usos incorrectos de la información. |

Fuente: elaboración propia basado American Federation of Teachers (1999)

Por otro lado esta variable puede ser evaluada a nivel de reacción de los participantes utilizando como herramienta el “Cuestionario” en el momento de la ejecución del PAC.

La tabla 3.22 sugiere preguntas a realizar en el cuestionario respecto de las apreciaciones de los participantes del curso ante la calidad y conformidad que entrega el instructor, el momento que se evalúa es la ejecución del PAC.

Tabla 3.22 Cuestionario para conocer apreciaciones de los participantes respecto de la calidad y preparación de los instructores

| Factor | Preguntas |
|---------------------------|---|
| i) Claridad | 18. ¿En qué medida han resultado claras las explicaciones del instructor? |
| j) Practicas | 19. ¿Le ayudaron las prácticas a entender la parte teórica del curso? |
| | 20. Ha sido adecuada la metodología aplicada |
| | 21. Existió ejemplificación de materias |
| | 22. Las clases han sido animadas y motivadoras |
| k) Conocimientos teóricos | 23. Los conocimientos teóricos del profesor que ha impartido este curso han sido |
| | 24. El instructor ha tenido dominio de los contenidos |
| l) Comprensión | 25. En general, el nivel de comprensión del curso ha sido |
| | 26. Han existido espacios de participación |

Fuente: elaboración propia basado en Prieto y Carrasco, (1999).

3.3.3.3 La calidad del material (Materiales):

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

El instrumento “Cuestionario”, es utilizado para esta variable, evalúa el nivel de reacción de los participantes en el momento de la ejecución del PAC.

La tabla 3.23 muestra los factores de subdivisión de la variable, y las preguntas tentativas a realizar en el cuestionario respecto de las apreciaciones de los participantes acerca de la calidad y utilidad del material utilizado en la ejecución.

Tabla 3.23 Cuestionario a los participantes respecto de la calidad del material

| Factor | Preguntas |
|------------------|--|
| e) Apoyo | 9. El material fue útil para la comprensión de la capacitación: 10. La calidad del material de apoyo es adecuada: |
| f) Documentación | 11. ¿Cómo valora la documentación recibida? |
| g) Tecnología | 12. El soporte tecnológico fue adecuado para los fines requeridos en esta capacitación. |

Fuente: elaboración propia basado Prieto y Carrasco, (1999).

3.3.3.4 Entorno de la capacitación (Entorno):

El entorno físico en el cual se lleva a cabo la capacitación puede tener una importante repercusión en la eficacia de la misma. La adquisición de habilidades puede verse adversamente afectada por ambientes en los cuales los que reciben la capacitación, o los capacitadores mismos se sienten incómodos, o las instalaciones son inadecuadas para los requisitos de la sesión de capacitación; donde los participantes llegan a un punto central para recibir capacitación, debe prestarse atención también a asegurar que los arreglos de desplazamiento se han planeado con eficiencia, que se les brinde albergue adecuado y que tengan alimentos y bebida a su disposición durante el período de capacitación. Según Wall (1997) el grado de respuesta a la capacitación puede disminuirse significativamente si las necesidades básicas no se han organizado satisfactoriamente.

En la tabla 3.24 se muestran los factores y preguntas que pueden servir para evaluar el entorno de la capacitación basándose en las reacciones de los capacitados en el momento de la ejecución del PAC.

Tabla 3.24 Cuestionario para evaluar el entorno de la capacitación

| Factor | Preguntas |
|-----------|--|
| h)Entorno | 13. Las condiciones del curso respecto al Horario son: |
| | 14. Las condiciones del curso respecto a el Local son: |
| | 15. Las condiciones del curso respecto a la luz son: |
| | 16. Las condiciones del curso respecto al espacio son: |
| | 17. La ubicación del recinto permitió el acceso oportuno para la realización de la actividad |

Fuente: elaboración propia basado en Prieto y Carrasco (1999).

La herramienta "Cuestionario" se suele administrar normalmente al finalizar los cursos, aunque si éstos tienen una larga duración, también puede aplicarse en sesiones intermedias para verificar la buena marcha del curso, puesto que es conveniente establecer controles a lo largo de los cursos, mas aún si estos son extensos, para verificar el buen funcionamiento de éstos, y el logro de los objetivos de cada fase. Es adecuado dejar tiempo suficiente a los alumnos para que puedan reflexionar sin prisas sus respuestas.

La construcción del cuestionario consta de plasmar las preguntas de las tablas 3.20, 3.22, 3.23, 3.24 en un solo documento, en las que los participantes debe valorar cuantitativamente mediante la puntuación desde el nivel bajo denotado con el numero 1 y el mas alto denotado con el numero 5, como se muestra en la figura 3.3.

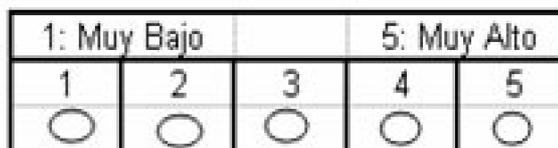


Figura 3.3 Puntuación

Fuente: elaboración propia basado en Prieto y Carrasco (1999)

Después de realizar el cuestionario se debe medir estas respuestas, para esto se propone un instrumento de medición para recoger de forma gráfica las valoraciones vertidas en los cuestionarios. Este instrumento, al que hemos denominado "Radar de Reacciones" de la capacitación, como se muestra en la figura 3.4 contiene 12 vectores correspondientes a las 26 preguntas contenidas en el cuestionario. Se agrupan en los cuatro aspectos principales de una acción formativa:

- Contenido
- Instructores
- Materiales
- Entorno

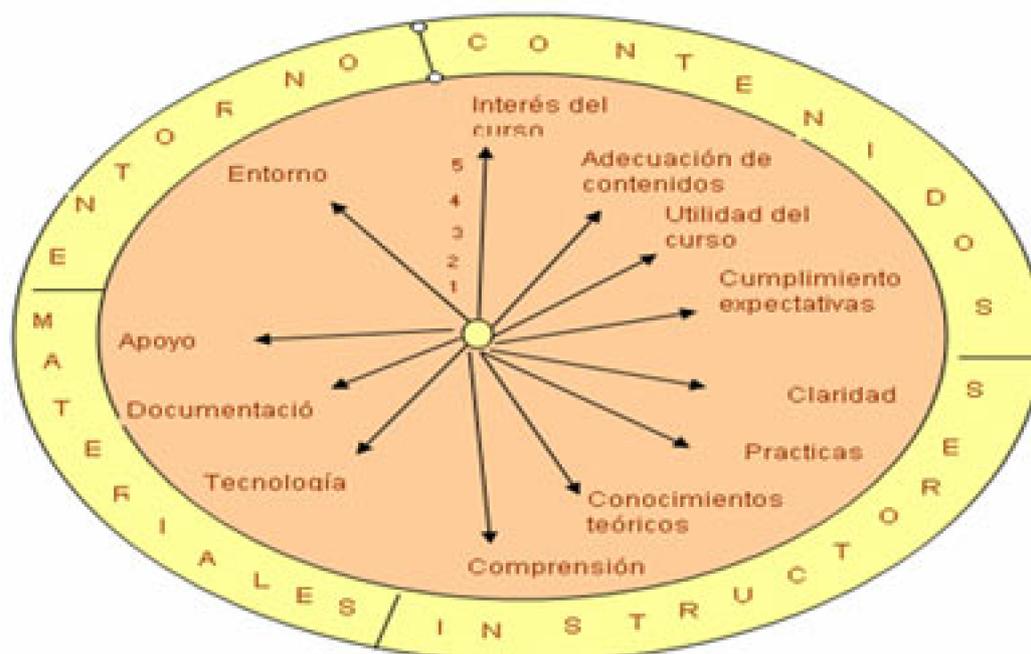


Figura 3.4 Radar de Reacciones

Fuente: elaboración propia basado en Prieto y Carrasco, (1999)

Las operaciones a realizar para poder medir y graficar son:

En primer lugar obtener la media de cada una de las preguntas respondidas.

Para corregir el cuestionario el procedimiento es contabilizar los asistentes al curso; sumar la puntuación obtenida por cada pregunta de forma individual; hallar la media para el factor según la cantidad de preguntas; interpretar el resultado de ese factor.

Como ejemplo, se muestra en la tabla 3.26 la manera de poder calcular la media de un factor, este cálculo se puede aplicar a cualquier factor de cada variable, en este caso se toma el factor “ a) Interés del curso” el que contiene dos preguntas.

Tabla 3.26 Cálculo para obtener la media de un factor

| Interés del Curso | Cálculo | Resultado |
|---------------------------------------|------------------------------|-----------|
| Por cada pregunta, eje. (Pregunta 1.) | | |
| 5 participantes puntuaron 5 | 5 (participan.)*5(puntos) | 25 |
| 2 participantes puntuaron 3 | 2 (participan.)*3(puntos) | 6 |
| 3 participantes puntuaron 4 | 3 (participan.)*4(puntos) | 12 |
| SUMA | 25+6+12 | 43 |
| Nº de participantes | 5+2+3 | 10 |
| Cálculo | 43/10 | 4,3 |
| Para cada Factor, (dos preguntas) | | |
| Pregunta 1 | Cálculo pregunta 1 | 4.3 |
| Pregunta 2 | Cálculo pregunta 2 | 3.2 |
| Promedio Factor | (4.3+3.2)/2(Nº de preguntas) | 3.75 |

Fuente: elaboración propia basado en Prieto y Carrasco, (1999)

Posteriormente poner una cruz en el punto correspondiente del vector según la puntuación media obtenida en cada factor.

Finalmente trazar una línea que vaya uniendo sucesivamente las cruces dibujadas.

De esta manera se obtiene una representación gráfica muy visual, que facilita una interpretación rápida y global de las reacciones obtenidas ante un curso de formación.

Su interpretación es sencilla, ya que cuanto más se acerque a la periferia del círculo formado, mejor será la valoración obtenida, y viceversa.

Se debe prestar especial atención a "las cúspides" (puntuaciones más elevadas) y a los "valles" (puntuaciones más bajas), lo que realmente indican estos valles son los aspectos en los que deben procurarse mejorar en próximas acciones formativas.

Más preocupante puede ser si encontramos que alguno de los cuatro grupos en forma total, o casi totalmente es un valle, indicando que los contenidos eran inadecuados, que los instructores presentaba carencias técnicas o pedagógicas, que los los materiales son inadecuados, o que el entorno donde se ha desarrollado el curso no eran las apropiadas.

3.3.3.5 Cumplimiento de las proyecciones realizada:

La ejecución y resultado desde el punto de vista de la gestión del PAC, puede ser evaluado a través de indicadores de eficacia y eficiencia. En este sentido, las preguntas que debería responder la evaluación se relacionan con el número de acciones realizadas, total de personas capacitadas, nivel de satisfacción de los participantes, niveles de ausentismo y deserción, niveles de aprobación y desaprobación, gastos imputados. Es decir, todo aquello que indica que el PAC se está desarrollando de acuerdo con las previsiones.

El "tablero de control", es el instrumento propuesto. Debe ser diseñado "a medida", ya que el poseer exceso o falta de información e inadecuada selección de indicadores puede constituirse en un problema en el momento de la toma de decisiones.

A continuación, en la tabla 3.27 se ejemplifica un esquema tentativo del tablero de control que recoge las mediciones mas relevantes para poder evaluar la gestión y cumplimiento del PAC, esta herramienta debe ser utilizada por los gestores del PAC.

Tabla 3.27 datos recopilados para cumplimiento de las proyecciones realizadas

| Mediciones | Actividad 1 | Actividad 2 | Actividad n | Total |
|--|-------------|-------------|-------------|-------|
| Horas de capacitación | | | | |
| Costo | | | | |
| Docente propio o contratado | | | | |
| N° de inscritos | | | | |
| N° de ausentes (personas que se inscribieron y nunca asistieron) | | | | |
| N° de deserción (personas que empezaron el curso y lo dejaron) | | | | |
| N° de aprobados | | | | |
| N° de reprobados | | | | |
| N° de desaprobados (personas que tienen instancia de recuperación) | | | | |

Fuente: elaboración propia basado en INAP (2003)

Luego la tabla 3.28, utilizando como base la información que entrega la tabla 3.27, muestra el análisis de las desviaciones producidas respecto a las previsiones y las desviaciones respecto al estándar o valor definido como aceptable de la calidad esperada.

Tabla 3.28 Tablero de control para cumplimiento de las proyecciones realizada

| Mediciones | Valor proyectado/ Estándar | Valor real | Desvío |
|---|----------------------------|------------|--------|
| N° de acciones realizadas/ n° de acciones previstas | | | |
| N° de hrs. de capacitación impartida /n° de hs. previstas | | | |
| N° de personal capacitado/ n° previsto | | | |
| N° de aprobados/ total de inscritos | | | |
| N° de créditos otorgados/ N° previsto | | | |
| % de Deserción | | | |
| % de Ausentismo | | | |
| % de Reprobados Costo real/costo previsto | | | |

Fuente: elaboración propia basado INAP (2003)

3.3.4 Análisis e interpretación de la información

Una vez realizada la evaluación, es necesario recopilar la información obtenida para concluir los resultados de ella. En el siguiente apartado está el análisis de la información y la metodología utilizada para realizar este objetivo, luego se muestra como interpretar la información y finalmente el informe de los hallazgos encontrados en la evaluación.

a) Análisis de la información

El propósito del análisis de la información es revelar las categorías y patrones de los datos no procesados que, al ser organizados, revelarán información útil para evaluar la capacitación. Para lograr esto, se necesitará agrupar los datos para analizar y resumir la información. Si al evaluar, el número de participantes es amplio, es necesario requerir de ayuda de expertos en estadística.

La metodología utilizada para analizar la información, recopilada a través de herramientas, es:

Tabulación de datos: se debe comenzar por tabular los datos obtenidos, luego se suma la información obtenida de todos los protagonistas que fueron sometidos a la prueba, entrevista u otra herramienta y se calculan los porcentajes del número total de protagonistas que se desempeñaron en forma aceptable, no aceptable o excelente de acuerdo con los estándares establecidos

Cómo agregar los datos: se pueden agregar los datos de todas las observaciones hechas en terreno para encontrar el porcentaje general de desempeño aceptable.

La tabla 3.29 muestra un modelo de formulario para la rendición de informes respecto de la observación a empleados, ésta constituye una herramienta útil para presentar tabulaciones.

Tabla 3.29 Formulario para la rendición de informes respecto de la observación a los empleados

| Observación | Norma Aceptable | Nº de observaciones que cumplen con la norma | Porcentaje del total de observaciones | Comentarios |
|--|--|--|---------------------------------------|--|
| El trabajador explicó correctamente las ventajas y desventajas del producto ofrecido | Las ventajas y desventajas son explicadas correctamente para todos los productos ofrecidos | Sí: 28 No: 7 | 80,0% 20,0% | Un trabajador de la empresa estaba mal informado con respecto a varios productos. Seis cometieron errores al explicar uno o dos productos. |

Fuente: Elaboración propia

3) **Tabulaciones cruzadas:** después de agregar los datos se pueden efectuar tabulaciones cruzadas para describir las relaciones entre dos variables diferentes (de un mismo elemento) en los diferentes conjuntos de datos.

4) **Desglose de los datos:** es de gran utilidad la desagregación de los datos o el desglose de los mismos en unidades más pequeñas.

b) Interpretación de la información

La interpretación de la información podría acercar a una mejor comprensión de la influencia relativa de cada uno de los elementos en el PAC. Una vez analizados los datos de la evaluación se está en condiciones de interpretar sus hallazgos.

La forma de interpretar la información recopilada producto de la evaluación, es la siguiente:

Identificar los indicadores que muestran los porcentajes más altos y más bajos de desempeño aceptable con sujeción de los estándares de desempeño establecidos.

Revisar los formularios de los participantes individuales, en los grupos con un nivel de rendimiento alto y bajo. Buscar las características que puedan estar relacionadas con el desempeño de cada persona.

Identifique las características que parecen tener relación con los diferentes niveles de desempeño.

Utilice toda esta información para decidir cuándo los niveles de conocimiento, habilidades o actitudes en particular parecen constituir el meollo de un problema muy difundido o la base del éxito en general, y cuándo los factores de tipo organizacional o del entorno parecen ser la causa de los mismos.

Revise los hallazgos y considerar las siguientes preguntas:

¿Qué participantes han cumplido con los estándares de desempeño?

¿Qué participantes no han cumplido con los estándares de desempeño?

¿A qué puede deberse la diferencia?

Si los participantes todavía presentan debilidades en lo que respecta a los conocimientos, habilidades o actitudes enseñadas en el curso de capacitación, ¿qué parte del curso de capacitación podría ser el causante de esto?

Si los participantes pueden recordar el contenido del curso de capacitación pero no pueden poner en práctica sus conocimientos cuando es observado, ¿qué factores organizacionales podrían ser los causantes de esto? Considerar una escasez de suministros o equipos, un número demasiado grande de clientes, la falta de incentivos para premiar un buen desempeño, la ausencia de consecuencias cuando el desempeño es inaceptable, la supervisión inadecuada o una combinación de todos estos factores.

¿Qué factores del entorno podrían impedir un desempeño aceptable?

¿Se encontró ejemplos de desempeño excelente? ¿Qué aspectos de la capacitación, apoyo organizacional o comunitario que posiblemente hayan contribuido a un buen desempeño, deberían mantenerse? ¿Pueden introducirse algunos de estos factores en medios donde los cambios son necesarios?

3.3.5 Informe sobre los hallazgos

El objetivo del informe de evaluación es conducir un análisis exhaustivo y una interpretación cuidadosa de la información.

Se incluye todas las secciones necesarias y se comunica en forma efectiva los

propósitos y hallazgos de la evaluación del PAC. Se debe elaborar y redactar el informe incluyendo a todos los individuos que inicialmente demostraron su preocupación acerca del desempeño del personal y los encargados de tomar decisiones que están en posición de apoyar activamente o actuar en base a las recomendaciones contenidas en el informe. Antes de finalizar el informe, se debe hacer circular un borrador entre las personas clave para que lo revisen. Una vez concluido el informe y distribuido, se debe tener el tiempo suficiente y un lugar apropiado para que los administradores clave de cada organización se reúnan y discutan los hallazgos, con el objeto de determinar qué medidas se deberían adoptar.

Capítulo 4. Evaluación del costo de la capacitación

En este apartado se verá: cómo identificar los costos más habituales inherentes a las acciones formativas, cómo calcular el costo de la acción formativa y cómo utilizar una metodología de evaluación de costos de acciones formativas

4.1 Identificación de los costos.

La evaluación de costos consiste en qué el PAC reúne distintos factores, que suponen un mayor o menor costo.

Este nivel de evaluación pretende identificar y valorar los distintos costos parciales que integran el costo total de la acción formativa. Esta tarea es similar a la que habitualmente hacen muchas empresas (y deberían hacer todas), de identificar y valorar sus costos de actuación (producción, comercialización, administración y financiero).

Esta evaluación se utiliza normalmente, al empezar a valorar el PAC, con carácter previo a su comienzo, es decir, se presupuesta; posteriormente, una vez terminada la ejecución del PAC, se controlará la exactitud de los gastos realizados y su posible diferencia con los previstos inicialmente.

Como puede verse, no difiere de otras actuaciones típicas de gestión empresarial, pero tiene sus inconvenientes y ventajas; entre las ventajas se puede decir que facilita la toma de decisiones sobre si ejecutar o no determinada formación, permite conocer exhaustivamente la complejidad de la gestión del PAC y analizar la rentabilidad del PAC, con carácter posterior a su ejecución.

Entre los inconvenientes encontramos: el posible desconocimiento de alguno de los costos parciales que intervienen y los posible desencanto inicial del empresario al comprobar que el costo resulta ser superior a sus iniciales estimaciones subjetivas, por considerar nuevos aspectos adicionales.

Los costos visibles son los costos de matrícula, de desplazamiento de los capacitados, el costo en el que incurre la empresa cuando los trabajadores no están produciendo y los costos de oportunidad por esas hora.

4.2 Metodología de cálculo de los costos

Para realizar la evaluación del costo del PAC se debe calcular los siguientes aspectos:

a) Costo de impartición

Es lo que cuesta recibir el curso por parte del profesorado o centro que lo organiza.

La mayoría de las veces, el mismo centro facturará a nuestra propia empresa el importe correspondiente.

Debe recoger el costo por documentación, etc.

Costo de impartición= N° de asistentes x Costo Individual de matrícula

b) El costo de Desplazamiento

Si los asistentes reciben la formación fuera de la empresa, el desplazamiento supone un costo, que podemos calcularlo como:

Costo total de desplazamiento = N° de asistentes x N° Sesiones x Costo unitario de desplazamiento

El costo unitario de desplazamiento debe recoger tanto el trayecto de ida como el de vuelta.

Puede ser muy cómodo valorarlo en términos de kilómetros y valorar los mismos, al precio que cada empresa pague por ellos.

c) Cálculo del Desembolso Neto.

Se obtiene por la suma de los dos resultados anteriores. A este resultado se restan las posibles subvenciones que se obtenga.

Desembolso neto = Costo Impartición + Costo de Desplazamiento - Subvenciones

d) El costo de los asistentes

Es el costo salarial que le supone a la empresa enviar a sus empleados a un

determinado curso. Esto consiste en calcular el número total de horas que los capacitados destinaron a capacitarse, en vez de producir para la empresa.

Costo de los asistentes = N° Asistentes x Duración del curso en horas x Costos horario del personal capacitado

Cabe señalar que el calculo de la duración del curso en horas, solamente se tendrán en cuenta las horas que coincidan con la jornada laboral y se explica en el siguiente párrafo.

El costo de horario de personal consiste el siguiente cálculo:

Costo de horario del personal capacitad = ((Total de sueldos brutos mensuales de empleado en capacitación) x Número anual de pagas x (1+ Porcentaje de la Seguridad Social a cargo de la empresa))/ Número anual de horas de trabajo.

e) Costo de Oportunidad

Este término supone el coste de la actividad no realizada durante la acción formativa.

El cálculo se hace:

Costo de Oportunidad =Número de asistentes al curso x Duración del curso en horas x((Ventas anuales de la empresa / Plantilla total de empleados)/ Numero anual de horas de trabajo)

Se debe considerar que efectivamente no se puede medir la actividad de todo el personal por las ventas de la empresa. Sin embargo no existen reparos a la hora de utilizar como ratio de productividad la relación entre ventas y plantilla, utilizándose este ratio frecuentemente. Ello, y la búsqueda de un mecanismo sencillo y eficaz, válido y alcanzable para todas las empresas es lo que ha aconsejado su empleo.

f) Costo total

El costo total del PAC será:

Costo Total = Desembolso neto + Costo de los asistentes + Costo de Oportunidad.

La figura 4.1 plasma la secuencia de la metodología del cálculo del costo.

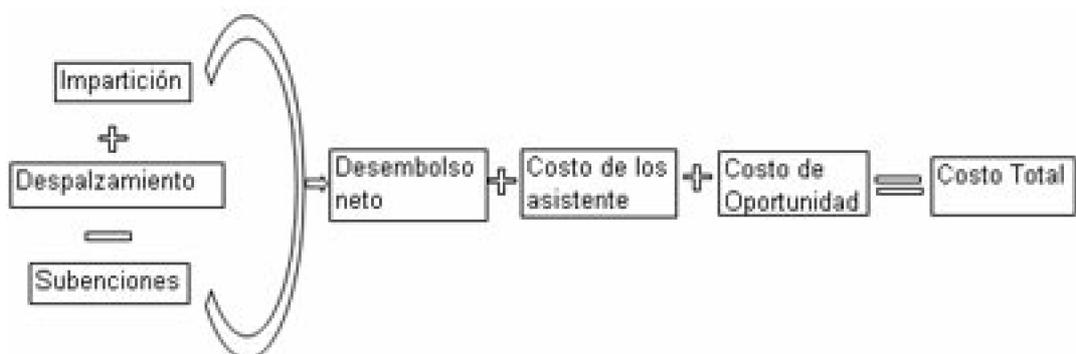


Figura 4.1 Metodología del costo

Fuente: elaboración propia.

4.3 Evaluación de los costos

Para evaluar los costes se propone la utilización del tablero de control, para llevar la información detallada y poder tomar decisiones oportunas, esta herramienta supone el nivel de evaluación de resultados y es parte de los gestores del PAC.

En la tabla 4.1 se muestran las mediciones y como deben ser comparadas para calcular las desviaciones con respecto a lo presupuestado.

Tabla 4.1 Datos recopilados para mediciones y desviación con presupuesto

| Mediciones | Valor proyectado/ Estándar | Valor real | Desvío |
|-------------------------|----------------------------|------------|--------|
| Costo de impartición | | | |
| Costo de desplazamiento | | | |
| Costo de asistentes | | | |
| Costo de oportunidad | | | |
| Desembolso total | | | |
| Costo Total | | | |

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Ante la continua búsqueda de parte de las empresas para posicionarse en el mercado, surgen factores cruciales para el futuro de éstas, entre los más destacados son: innovación, imagen, reducción de costos, eficiencia y eficacia, etc.

Un pilar fundamental para potenciar estos factores es el factor humano de la empresa.

La capacitación para un puesto específico, hoy en día, está adquiriendo una creciente importancia, debido a los cambios tecnológicos, a la influencia de las estrategias diseñadas para la búsqueda del éxito del negocio y al cambio permanente en el entorno de las empresas. Esto implica contar con empleados que posean determinadas habilidades y conocimientos específicos para cumplir sus funciones dentro de la organización.

Por otra parte es necesario contar con un diagnóstico continuo de las necesidades de capacitación, puesto que gran parte de las dificultades que viven las empresas provienen de la adaptación de los empleados a un ideal de trabajo, ambiente laboral y a la realidad que demanda cada vez mayores exigencias. Vale la pena mencionar que las empresas requieren empleados capacitados y motivados, puesto que sin esto, no es posible la creatividad, innovación y respuesta satisfactoria a sus clientes, lo cual conlleva a lograr ventajas competitivas respecto al resto.

El futuro de una empresa depende de cuan preocupada esté del desempeño de sus empleados, puesto que la rentabilidad de ella depende de esto, ya que un buen

desempeño es sinónimo de productos y servicios de mejor calidad, alta productividad e innovación permanente.

Todo lo dicho anteriormente, conlleva a que las empresas no solo centren sus esfuerzos en reducir sus gastos, sino que también centren su atención en capacitar de manera satisfactoria a su personal. Para cumplir esto, es necesaria una evaluación permanente a los planes de capacitación realizados en el tiempo, con el fin de prevenir, detectar y corregir posibles falencias en ellos. De esta forma los errores detectados en un tiempo determinado sirvan como prevención para los siguientes planes que realice la empresa.

La evaluación de capacitación busca incentivar y detectar nuevas necesidades que surgen en el proceso de capacitación y el trabajo aquí realizado pretendió demostrar que existen formas para saber si fue efectiva la capacitación, para esto se elaboraron herramientas e indicadores para cumplir con este objetivo y una metodología para llevar a cabo una evaluación.

Una vez realizado el seminario se puede concluir que el trabajo aquí expuesto es útil a nivel operativo y táctico, ya que la metodología y herramientas utilizadas para evaluar y controlar permanentemente la capacitación busca recopilar información de las personas que se están capacitando y de los jefes directos de éstos acerca de los avances que tienen; de esta forma se logra conocer si las gestiones realizadas y los resultados de un determinado PAC fueron satisfactorias, tanto para la empresa como para la persona que recibió tal capacitación.

Es fundamental que, cuando una empresa lo requiera, invierta en capacitación, de esta forma se pueden obtener mejores beneficios (económicos y no económicos), un aumento en conocimientos y habilidades y un ambiente laboral más grato; por ende, la misión de la evaluación es saber si realmente ocurrieron tales hechos utilizando el modelo propuesto en este trabajo.

Bibliografía

Libros consultados

Kaplan y Norton, (1997). The Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral). Ediciones Gestión 2000, España, Cáp. 6

Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. McGraw – Hill, Cáp.12

Bohlander, G. Snell, S. y Sherman, A. (2001) Administración de Recursos Humanos. Thomson Learning, 12° Edición, México, Cap. 3.

Pain, A. (1993). Cómo evaluar las acciones de capacitación. Ediciones Granica, Argentina.

Kirkpatrick D. (2000). Evaluación de Acciones Formativas, los cuatro niveles; Ediciones Gestión 2000.

Sitios de Internet Consultados

Instituto Nacional de la Administración Pública de Argentina (INAP), (2003). Guía Metodológica para la Elaboración de los Planes Institucionales y Operativos de Capacitación. <http://www.inap.gov.ar> <http://www.inap.gov.ar/novedades/guia.htm>
http://www.inap.gov.ar/novedades/docs/guia_metodologica.PDF

Paredes, A. (1998). Mecanismos útiles para medir el impacto en el trabajo de los programas de Capacitación y Desarrollo del personal, IV Reunión sobre Administración de Recursos Humanos de Banca Central. Publicaciones del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos. <http://www.cemla.org>
http://www.cemla.org/recursos_humanos.htm
<http://www.cemla.org/pdf/pub-di-rh-pa.PDF>
<http://www.cemla.org/pdf/pub-di-rh-4ta.PDF>

Moore, A. (1993). Mejorando nuestra habilidad para capacitar, una guía para capacitadores de personal de áreas protegidas. Departamento del interior de los estados unidos de América, Servicio de parques nacionales.
<http://www.nps.gov/oia/Intro1.pdf> <http://www.nps.gov/oia/Section2.pdf>
<http://www.nps.gov/oia/Section3.pdf> <http://www.nps.gov/oia/Section4.pdf>
<http://www.nps.gov/oia/Section5.pdf>

Del Campo, R. (2000). Evaluación de programas y Actividades. Publicación semanal gratuita de MiCarrera.net. <http://www.micarrera.net/articulos.shtml>
http://www.micarrera.net/pdf/evaluacion_051.pdf

PRODEM. <http://www.prodem.cl/> <http://www.prodem.cl/articulos.htm>
<http://www.prodem.cl/articulosweb/EI%20Roi%20de%20la%20capacitacion.pdf>

American Federation of Teachers (1990) Standards for teacher competence in educational assessment of students. Adaptado por el Colegio oficial de Psicólogos de España. <http://www.cop.es/vernumero.asp?id=38>

Prieto, J. y Carrasco, JC. (1999) Guía para la evaluación de la formación en las empresas. Publicado por la Universidad Complutense Madrid.
<http://www.ucm.es/info/Psyap/calidad/formacio/>

Wall, Alan (1997). Plan de Capacitación. Publicado por Proyecto "Ace Project".
<http://www.aceproject.org/main/espanol/po/poe05a03.htm>
<http://www.aceproject.org/main/espanol/po/poe05b04.htm>

9- SOFOFA, (2002). Análisis comparativo de la capacitación en Chile y resto del mundo.
www.capacitacionsofofa.cl/eventos/Mayo/SOFOFA%20Guillermo%20Cerna%20Evento%20%20

10- MOP, (2002). Desarrollo del modelo de evaluación y seguimiento de la capacitación.
<http://www.sispubli.cl/docs/MOP%20Modelo%20de%20Eval.%20y%20Seguim.de%20la%20Cap>