

**MECANISMOS UTILES PARA MEDIR EL IMPACTO EN EL TRABAJO DE LOS PROGRAMAS DE  
CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL**

DR. ALFREDO PAREDES SANTOS

SANTO DOMINGO – REPUBLICA DOMINICANA  
9-12 DE JUNIO DE 1998

**INDICE**

INTRODUCCION

1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
2. LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS
3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION
  - Diagnóstico de necesidades y planificación de la capacitación
  - Elaboración de programas de capacitación
  - Ejecución de la capacitación
  - Evaluación y seguimiento de la capacitación
4. PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA CAPACITACION
  - Primera Etapa, diagnóstico de la situación actual del centro de capacitación
  - Segunda Etapa, estructuración del plan estratégico de un centro de capacitación
5. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN, LA MEDICIÓN Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN
  - Evaluación de los resultados de la capacitación
  - La medición de la gestión de la capacitación
  - Los Indicadores de gestión y sus objetivos
  - Características que deben cumplir los indicadores de gestión
6. MECANISMOS UTILES PARA MEDIR EL IMPACTO EN EL TRABAJO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL
  1. Evaluación del cumplimiento del plan estratégico del centro de capacitación
  2. Productividad
  3. Efectividad
  4. Eficiencia

- 5. Eficacia
  - 6. Evaluación de la reacción de los participantes
  - 7. Evaluación de los niveles de aprendizaje
  - 8. Cambios del comportamiento de los participantes
  - 9. Resultados finales con relación a los objetivos institucionales
  - 10. Efectividad del sistema de capacitación
- 7. LA RELACION COSTO – BENEFICIO, RETORNO DE LA INVERSION QUE SE PUEDE OBTENER POR LA EJECUCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION**
- Determinación de costos
  - Evaluación de los impactos financieros de la capacitación
- 8. APORTES DE LOS INDICADORES A LA GESTION DE LAS INSTITUCIONES**
- BIBLIOGRAFIA**

## **INTRODUCCION**

"El ser humano sin lugar a dudas, constituye una obra que, en términos de todo lo creado se le puede considerar como la más perfecta; sin embargo, su propia naturaleza le ubica como un ser que durante su proceso vital es capaz de desarrollarse hasta límites imposibles de determinar, siendo precisamente esta capacidad ilimitada de absorción y desarrollo de conocimientos una de las principales diferencias con los demás seres".

Si las instituciones quieren ser competitivas, necesariamente deberán contar con recursos humanos calificados y comprometidos para que desempeñen sus funciones con niveles de excelencia y contribuyan a mejorar la productividad institucional y la satisfacción laboral.

Se puede afirmar que progresivamente la capacitación va internalizándose con el carácter de necesaria. El hecho de haber alcanzado una dimensión tan amplia e importante, obliga a quienes administran los sistemas en las instituciones, cuenten con herramientas adecuadas para lograr efectividad y eficiencia en la gestión de capacitación.

Por otra parte, si el desarrollo del recurso humano constituye factor estratégico, la gestión de capacitación debe ser periódicamente evaluada, especialmente en lo que tiene relación con el impacto logrado en los objetivos institucionales, ya que lo único que se puede controlar es lo que se puede medir.

Atendiendo esta necesidad y dando cumplimiento a un compromiso adquirido con el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos – CEMLA, se ha preparado el presente documento, el mismo que se pone a disposición de los centros de capacitación de los Bancos Centrales miembros.

El propósito de este documento es el de proporcionar criterios y presentar algunas recomendaciones sobre los mecanismos útiles para medir el impacto en el trabajo de los programas de capacitación y desarrollo del personal.

## **MECANISMOS UTILES PARA MEDIR EL IMPACTO EN EL TRABAJO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL**

### **1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

El desarrollo exige del sector público una gestión efectiva, eficiente y honesta. Para lograr este propósito es necesario contar con recursos humanos altamente calificados y con una actitud de verdaderos impulsores del desarrollo, en consecuencia los servidores deben ser adecuadamente seleccionados, capacitados, motivados, evaluados y altamente comprometidos con el estado.

Las Naciones Unidas manifiestan: " Exigencia principal en el servicio público es por tanto, la administración de personal, puesto que la eficacia en la gestión de los negocios públicos depende primordialmente de la capacidad de las personas empleadas por el Estado. El mejoramiento de la organización y de los métodos y procedimientos resultará ineficaz si el personal correspondiente no reúne las debidas condiciones de competencia. Cualquier plan de reforma administrativa necesita inexcusablemente, para lograr resultados satisfactorios, ir acompañado de una nueva actitud y de una acrecentada aptitud por parte de los funcionarios públicos. La administración de personal debe tener la más alta prioridad en cualquier programa de reforma administrativa. Un personal competente es la condición sine qua non de un servicio público eficaz". /

De la definición anterior se puede concluir que el éxito o fracaso de la administración pública depende de la capacidad y colaboración de su personal. El recurso humano, se constituye de esta manera en la columna vertebral de la gestión de una entidad. De allí que, es indispensable contar con sistemas técnicos de administración de recursos humanos que contribuyan a lograr niveles óptimos de productividad y satisfacción laboral.

## **2. LA CAPACITACION Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La globalización de la economía, ha propiciado una fuerte competencia entre países e instituciones. Competitividad es el término que se repite con frecuencia, porque en la formulación del plan estratégico y en la toma de decisiones siempre se tomará en cuenta el efecto competitivo.

Competitividad es disponer de ventajas comparativas, contar con fortalezas, tener la aceptación creciente de los clientes externos; así como el ubicarse en una mejor posición que los competidores.

A partir de la globalización, muchas instituciones canalizaron mayores cantidades de recursos a la investigación y desarrollo humano, para obtener una nueva generación de productos y servicios que le permita enfrentar a la competencia.

Los recursos humanos continuamente están tomando decisiones en base de sus conocimientos, habilidades y actitudes para generar productos y servicios que satisfagan las necesidades o superen las expectativas de clientes externos e internos. Entonces, surgen preguntas como: ¿Qué necesitan saber los recursos humanos?, ¿ En qué se deben capacitar con el propósito de afrontar con éxito los procesos de la globalización ?

Según Bentley Trevor "La única forma de evitar la obsolescencia humana es mediante la capacitación y el desarrollo continuos del conocimiento, de las destrezas, de las actitudes y del comportamiento humanos". /

El éxito en los programas de capacitación orientados a conseguir incrementar los conocimientos, desarrollar las habilidades y modificar las actitudes del recurso humano, dependerá en gran medida del apoyo que brinden las instituciones a los centros de capacitación.

## **3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACION**

El proceso administrativo de la capacitación consta de cuatro etapas: 1) diagnóstico de necesidades y planificación de la capacitación; 2) elaboración de programas de capacitación; 3) ejecución de la capacitación; y, 4) evaluación de la capacitación .

### **Diagnóstico de necesidades y planificación de la capacitación**

Las necesidades de capacitación se establecen mediante el análisis y confrontación entre lo que sucede en el desempeño del trabajo y la actuación deseada presente o futura. La diferencia existente constituye la información básica para planear el tipo y la intensidad de la capacitación.

La investigación de necesidades ofrece una visión integral de los verdaderos requerimientos de capacitación de las áreas funcionales de la organización; así como de los diferentes niveles ocupacionales. Las necesidades de capacitación están conformadas por los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para que los empleados mejoren su nivel actual de efectividad y eficiencia.

A continuación se presentan los principales métodos utilizados para diagnosticar las necesidades de capacitación.

- Análisis de la organización
- Análisis del plan estratégico institucional
- Análisis de cargos

- Análisis de los recursos humanos
- Análisis de la cultura Organizacional
- Evaluación del desempeño
- Planificación de carrera
- Encuestas
- Entrevistas con ejecutivos y supervisores

Una vez que se han aplicado los diferentes instrumentos para diagnosticar las necesidades de capacitación, se contará con lineamientos para la orientación, énfasis y prioridades que debería tener el plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos para lograr los objetivos institucionales.

El plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos, constituye una guía para las acciones que el centro de capacitación deberá desarrollar en un período determinado.

### **Elaboración de programas de capacitación**

Los programas de capacitación constituyen valiosos instrumentos que ayudan a conocer con anticipación, a que grupo está dirigido el programa, que es lo que se espera de los participantes en términos de cambio del comportamiento (objetivos), que unidades temáticas y temas se tratarán, los métodos y medios de enseñanza – aprendizaje que se aplicarán, duración, etc. Los programas de capacitación, también contribuyen para que los centros de capacitación puedan realizar la ejecución, control, evaluación y seguimiento.

### **Ejecución de la capacitación**

La ejecución de la capacitación consiste en llevar a la práctica todo lo planeado. Es lograr que los empleados del centro de capacitación, los instructores, los participantes y todos los elementos que tienen que ver con el sistema de capacitación actúen y se esfuercen por alcanzar los objetivos predeterminados

### **Evaluación y seguimiento de la capacitación**

Es la última etapa del proceso que permite medir y evaluar el grado de efectividad y eficiencia de los programas de capacitación. La evaluación y seguimiento de la capacitación es un instrumento retro – alimentador para mejorar los programas de capacitación así como a eliminar aquellos que sean poco efectivos.

## **4. PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA CAPACITACION**

La planificación estratégica constituye un valioso instrumento administrativo mediante el cual los centros de capacitación analizan información interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar el direccionamiento de la unidad de capacitación hacia el futuro.

La planificación estratégica es el proceso que permite construir un "puente" entre el diagnóstico de la situación actual y el futuro deseado para el centro de capacitación.

El proceso de planificación estratégica debe ser lo más participativo, de tal modo que todos los colaboradores se comprometan con la misión, visión, valores, objetivos y estrategias.

A continuación se describe de manera resumida la metodología para elaborar el plan estratégico de un centro de capacitación:

### **PRIMERA ETAPA: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DEL CENTRO DE CAPACITACION**

#### **PASO No. 1: Identificación de clientes externos y determinación de sus demandas**

Los clientes externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para el centro de capacitación. en tal sentido, sus puntos de vista, expectativas y demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos como preludeo de la planificación estratégica permitirá al centro de capacitación disponer de valiosa información para diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan de mejor manera las expectativas.

### **PASO No. 2: Identificación de clientes internos y determinación de sus demandas**

A las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión del centro de capacitación, se las puede denominar clientes internos.

Las demandas de los clientes internos también son importantes para la planificación, sus puntos de vista deben ser considerados cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias. esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas.

En la medida que se logre satisfacer las demandas de los clientes internos se incrementara su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a dudas redundara en la efectividad, eficiencia y eficacia del centro de capacitación.

"Clientes internos satisfechos lograrán la satisfacción de los clientes externos"

### **PASO No. 3: Estructuración de una base de datos**

Disponer de información del pasado y del presente respecto a las diferentes variables de la gestión del centro de capacitación, ayudaran a identificar las principales tendencias para realizar pronósticos. los datos del desempeño pasado son útiles como base para evaluar la situación presente y los posibles desarrollos futuros. por ejemplo, si la participación del centro de capacitación ha ido incrementándose en los últimos dos años, los objetivos a lograr en el periodo presente y en los futuros, deberán ser superiores en alguna medida, si es que no existen factores fuera del control del centro de capacitación.

### **PASO No. 4: Análisis del entorno ( identificación de amenazas y oportunidades )**

La evaluación del entorno, permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves, con el propósito de identificar las oportunidades (factores externos positivos) y amenazas (factores externos negativos) que afronta un centro de capacitación. Así mismo sirve para estructurar un marco practico para obtener, organizar y analizar información del ambiente.

### **PASO No. 5: Análisis organizacional ( identificación de fortalezas y debilidades )**

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas. Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión del centro de capacitación, y las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

## **SEGUNDA ETAPA: ESTRUCTURACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE UN CENTRO DE CAPACITACION**

### **PASO No. 1: Formulación de la misión**

La misión es como "una declaración duradera de propósitos que distingue a un centro de capacitación de otras unidades administrativas". es un compendio de la razón de ser de un centro de capacitación.

### **PASO No. 2: Diseño de la visión de futuro**

Visión de futuro es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que el centro de capacitación este en los próximos años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que un centro de capacitación es y quiere ser en el futuro.

### **PASO No. 3: Definición de valores**

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión del centro de capacitación, constituyen la filosofía de trabajo y el soporte de la cultura organizacional.

### **PASO No. 4: Formulación de objetivos**

Los objetivos son las descripciones de los resultados que un centro de capacitación desea alcanzar en un periodo determinado de tiempo. sin objetivos, una unidad administrativa es como un barco a la deriva.

Los objetivos deben tener las siguientes características: Cuantificable (de ser posible), fijado para un periodo de tiempo, factible de lograrse, estimulante, conocido, entendido y aceptado por todos, flexible, generado a través de procesos participativos, relacionado y consistente con misión y visión de futuro, redactado con verbos en infinitivo que den sensación de logro.

### **PASO No. 5: Formulación de estrategias**

La formulación de estrategias consiste en buscar los diferentes caminos de como lograr los objetivos de un centro de capacitación. Las estrategias son las grandes acciones o los caminos a seguirse para el logro de los objetivos del centro de capacitación y así hacer realidad los resultados esperados.

Las estrategias son las que nos permitan concretar y ejecutar los objetivos estratégicos. son el como hacer realidad cada objetivo y cada proyecto.

### **PASO No. 6: Formulación de políticas**

Las políticas son las directrices generales para la toma de decisiones. establecen los limites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permite. de este modo canaliza el pensamiento de los miembros de un centro de capacitación para que sea compatible con los objetivos del mismo.

Las políticas son una especie de normas que condicionan la forma como tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias.

## **1. EVALUACION DE LA CAPACITACION, LA MEDICION Y LOS INDICADORES DE GESTION**

### **Evaluación de los resultados de la capacitación**

Constituye la última etapa del proceso administrativo de la capacitación. Uno de los aspectos más serios relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su efectividad y eficiencia. La evaluación debe considerar principalmente los siguiente aspectos:

- Determinar hasta que punto la capacitación realmente produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los participantes.
- Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la institución.

Por otra parte, Donald Kirkpatrick, en Training and Development Handbook, descubrió que un método conveniente consistía en dividir el proceso de evaluación en cuatro categorías: evaluación de la reacción de los participantes, niveles de aprendizaje, cambios de comportamiento y resultados frente a los objetivos organizacionales.

### **La Medición de la gestión de la capacitación**

La medición de la productividad y de la calidad ha sido objeto de variadas investigaciones, ponencias, documentos, libros, etc., y ha tomado importancia debido a que estos conceptos se identifican como factores claves de la competitividad de las instituciones. Sin embargo, a pesar de su amplio tratamiento existen todavía grandes confusiones, enfrentamientos conceptuales respecto a factores de evaluación tales como: productividad, efectividad, eficiencia y eficacia.

### **Los indicadores de gestión y sus objetivos**

Son expresiones matemáticas que cuantifican el estado de la característica o hecho que queremos controlar.

Son expresiones cuantitativas que nos permiten analizar y evaluar el grado de efectividad y eficiencia de una organización o centro de capacitación.

Son instrumentos de medición que permiten evaluar el modo en que los servicios o productos son generados por una organización o unidad administrativa.

El objetivo de los indicadores es el de seleccionar o combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección. El objetivo nos permitirá tener claridad sobre lo que significa mantener un estándar en niveles de excelencia.

## **Características que deben cumplir los indicadores de gestión**

El establecimiento de indicadores de gestión debe ser tratado tomando en cuenta criterios técnicos y metodologías participativas ya que el proceso mediante el cual se hayan definido los indicadores determinará su validez, legitimidad y aplicabilidad.

La dirección de presupuesto del Ministerio de Hacienda de la República de Chile, en el documento "Indicadores de Gestión en los Servicios Públicos", recomienda como características básicas que deben cumplir los indicadores de gestión, a las siguientes:

- **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.

## **6. MECANISMOS UTILES PARA MEDIR EL IMPACTO EN EL TRABAJO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL**

A continuación se presentan los principales mecanismos para medir el impacto en el trabajo de los programas de capacitación y desarrollo del personal:

### **1. Evaluación del cumplimiento del plan estratégico del centro de capacitación**

Es necesario que en los Bancos Centrales se institucionalice una cultura de evaluación, seguimiento y ajuste permanente del plan estratégico. En tal sentido, se recomienda diseñar un sistema de monitoreo, con base en los índices de gestión para que mida periódicamente el cumplimiento del plan y determine los ajustes necesarios, con el propósito de adecuar este importante instrumento administrativo a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes internos y externos.

Para que el sistema de monitoreo tenga éxito, se recomienda los siguientes procedimientos:

- Debe hacerlo el más alto nivel gerencial del centro de capacitación. Esta responsabilidad no es conveniente delegarla.
- Es conveniente solicitar con anticipación la generación de reportes y documentos de análisis que contribuyan a tomar decisiones.
- La evaluación debe hacerse periódicamente. La práctica más común es que las sesiones de evaluación deben realizarse cada tres meses. Debe cumplirse con el cronograma para lograr credibilidad por parte de los funcionarios.
- La evaluación debe realizarse sobre datos y hechos concretos y objetivos sobre las diferentes variables de la gestión de un centro de capacitación.
- Uno de los factores claves para alcanzar el éxito en la evaluación del plan estratégico constituye el apoyo que otorgue la alta administración al proceso.

La evaluación del plan estratégico debe examinar los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de la misión.
- Ejecución de los lineamientos estratégicos de la visión de futuro.
- Aplicación de los valores institucionales para convertirlos en hábitos.
- Logro de objetivos.
- Ejecución de estrategias y políticas.

En resumen, la revisión periódica de logros y limitaciones, será un mecanismo importante para generar una nueva visión estratégica para la gestión de un centro de capacitación.

## 2. Productividad

"La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado". Es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos. Productividad es la relación entre efectividad y eficiencia.

Productividad = Producción

Insumos

Productividad = Resultados logrados

Recursos consumidos

Productividad = Efectividad

Eficiencia

### Ejemplos:

Productividad = No. de horas de capacitación 5.000 = 0,10

Recursos económicos utilizados \$ 50.000

Existen cinco fórmulas para incrementar la productividad:

Cantidad de horas aumenta 5.500 = 0,12

Cantidad de recursos disminuye \$ 45.000

Cantidad de horas aumenta 5.500 = 0,11

Cantidad de recursos constante \$ 50.000

Cantidad de horas aumenta en mayor proporción 6.500 = 0,12

Cantidad de recursos aumenta en menor proporción \$ 55.000

Cantidad de horas constante 5.000 = 0,11

Cantidad de recursos disminuye \$ 45.000

Cantidad de horas disminuye en menor proporción 4.500 = 0,11

Cantidad de recursos disminuye en menor proporción \$40.000

A continuación se presentan los factores que pueden influir en la productividad de un centro de capacitación:

Factores tecnológicos

- Diseño de nuevos productos y servicios
- Diseño de nuevos procesos
- Diseño de nuevas metodologías

- Software y hardware

Factores organizativos

- Planificación estratégica
- Control de gestión
- Métodos de trabajo
- Estructura de funciones
- Normas y procedimientos

Factores humanos

- Satisfacción de necesidades humanas
- Capacitación y desarrollo
- Liderazgo efectivo
- Comunicación

### **3. Efectividad**

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que habíamos planificado.

**Ejemplo:**

No. de horas de capacitación ejecutadas 5.500 = 1,1

No. de horas de capacitación programadas 5.000

### **4. Eficiencia**

Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.

**Ejemplo:**

Recursos utilizados 45.000 = 0,90

Recursos programados 50.000

### **5. Eficacia**

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que entregamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos y servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. La eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente). /

Se puede valorar el nivel de satisfacción de los participantes a través de la evaluación de las siguientes variables:

- Cumplimiento de objetivos instruccionales.
- Aplicabilidad de los temas tratados.
- Metodologías instruccionales.
- Medios de apoyo didáctico.
- Niveles de aprendizaje logrados.
- Duración de las unidades temáticas y temas.
- Calidad de instructores.
- Calidad de la coordinación.

- Calidad de la infraestructura y logística.

## **6. Evaluación de la reacción de los participantes**

Esta evaluación permite medir los sentimientos de los participantes con respecto al evento de capacitación recibido. Permite contar con información oportuna para realizar ajustes en los programas de capacitación.

Los procedimientos que deben aplicarse para evaluar la reacción de los participantes se enumeran a continuación:

- Establecer los aspectos que se quiere investigar, tales como cumplimiento de objetivos, contenido, aplicabilidad, desempeño de instructores, metodologías y medios instruccionales, etc.
- Aplicar un cuestionario que permita obtener la información oportuna.
- Promover que los cuestionarios sean registrados por los participantes de manera anónima y libre.
- Solicitar un informe sobre el desarrollo del evento al funcionario responsable de coordinar el evento.

## **7. Evaluación de los niveles de aprendizaje**

Permite medir el grado de conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos por los participantes en un evento de capacitación. Debe medirse cuantitativamente la cantidad y calidad del aprendizaje adquirido por los participantes en un curso o seminario de capacitación. La evaluación del aprendizaje debe realizarse antes y después de un evento de capacitación para conocer el grado de efectividad del programa.

Para medir el grado de aprendizaje adquirido por los participantes, se pueden aplicar los siguientes exámenes: prácticos o de ejecución, escritos y orales.

## **8- Cambios del comportamiento de los participantes**

Esta evaluación permite medir los efectos de un programa de capacitación respecto a los cambios de comportamiento de los participantes en el desempeño del trabajo, después de haber participado en un evento de capacitación. La evaluación puede iniciarse a los tres meses de haber concluido el programa de capacitación.

La evaluación del desempeño antes y después de haber recibido un programa de capacitación, constituye una valiosa herramienta para medir los cambios de comportamiento de los participantes en la ejecución de su trabajo. Existen algunas modalidades para evaluar el desempeño de los participantes:

- Evaluación de los supervisores.
- Evaluación de los colaboradores (para el caso de jefaturas).
- Autoevaluación.
- Evaluación de compañeros de trabajo.

## **9. Resultados finales con relación a los objetivos institucionales**

Es necesario medir el impacto en los objetivos institucionales provocados por la ejecución de los programas de capacitación. Se puede evaluar, entre otros los siguientes resultados: rentabilidad, disminución de costos, problemas laborales, índices de quejas, rotación de personal, ausentismo y satisfacción laboral.

## **10. Efectividad del sistema de capacitación**

Esta evaluación consiste en examinar el grado de efectividad y eficiencia del sistema de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en un período determinado. Para evaluar con el mayor nivel de objetividad el sistema de capacitación, es conveniente disponer de información generada a través de encuestas, entrevistas y observaciones.

## **7. LA RELACION COSTO – BENEFICIO, RETORNO DE LA INVERSION QUE SE PUEDE OBTENER POR LA EJECUCION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION**

Para proceder al análisis de la relación costo – beneficio por la ejecución de programas de capacitación, es importante identificar los componentes relacionados directamente con la gestión de un centro de capacitación tales como: la institución, los empleados y la administración.

Por otra parte, es conveniente determinar: los costos monetarios de cada uno de los componentes antes señalados y los beneficios económicos; así como, comparar los costos y los beneficios.

### **Determinación de costos**

Costos directos: son los relacionados con la ejecución de un evento de capacitación, tales como:

- Sueldos de instructores, asesores y funcionarios.
- Alquiler de instalaciones y equipos.
- Material de apoyo didáctico.
- Suministros de capacitación.
- Gastos de alojamiento y alimentación, etc.

Costos indirectos: son los relacionados con el sistema de capacitación. Por lo tanto su análisis es global. Los principales se indican a continuación:

- Costos de mantenimiento.
- Depreciaciones de equipos y muebles.
- Energía eléctrica, teléfono, agua potable, etc.

### **Evaluación de los impactos financieros de la capacitación**

En los casos en los cuales existe una clara y directa relación entre la gestión de capacitación y la productividad o entre la gestión de capacitación y los ingresos obtenidos por una institución, es posible comparar el valor de la inversión en la gestión de capacitación vs. los beneficios obtenidos por la organización.

Después de calcular el monto de la inversión en la gestión de capacitación (IC)<sup>\*</sup> y solo si es posible establecer una clara relación entre la gestión de capacitación y el incremento de la productividad, rentabilidad o ingresos de una institución, es posible determinar el beneficio resultante de la inversión en la gestión de capacitación, por comparación entre la situación existente antes y después de la capacitación.

Es posible que los beneficios de la gestión de capacitación contribuyan también a una posible reducción de gastos operativos que se genera por el impacto de los procesos de perfeccionamiento y actualización de los recursos humanos.

Adicionalmente la evaluación de los impactos financieros, excluye otros

beneficios cualitativos que se obtienen por la gestión de capacitación. Estos beneficios se pueden observar en el mediano y largo plazo. Las principales contribuciones cualitativas de la acción de capacitación están relacionadas con la motivación, compromiso con los objetivos institucio-

nales, mejoramiento de la cultura organizacional, fortalecimiento de los sistemas de comunicación, etc.

### **Ejemplo sobre la evaluación del impacto financiero de la gestión de capacitación:**

**IC** = Inversión en la gestión de capacitación = \$ 500.000

**BC** = Beneficio de la inversión en la gestión de capacitación = \$ 750.000

**BC – IC = BNC** = Beneficio neto de la gestión de capacitación

\$ 750.000 - \$ 500.000 = \$ 250.000

**BNC/IC = RIC** = Rentabilidad de la inversión en la gestión de capacitación

$\$ 250.000 / \$ 500.000 = 0,50 = 50\%$

## 8. APORTES DE LOS INDICADORES A LA GESTION DE LAS INSTITUCIONES

"Imagínese que entra en la cabina del piloto de un moderno avión a reacción, y ve que allí hay un único instrumento. ¿Qué pensaría Ud. con respecto a viajar en ese avión, después de haber tenido la siguiente conversación con el piloto?

Pregunta: Me sorprende ver que maneja Ud. el avión con la ayuda de un solo instrumento. ¿Qué es lo que mide?

Respuesta: La velocidad aérea. En este vuelo, voy a trabajar sobre la velocidad en el espacio.

Pregunta: Bien, la velocidad aérea parece importante. Pero ¿Qué pasa con la altura? ¿No le ayudaría un altímetro?

Respuesta: Durante los últimos vuelos trabajé sobre la altitud y soy bastante bueno con ella. Ahora he de concentrarme en una adecuada velocidad en el aire.

Pregunta: Pero me acabo de dar cuenta que ni siquiera tiene un indicador de combustible ¿No sería útil tener uno?

Respuesta: Tiene razón; el combustible es importante, pero no puedo concentrarme en hacer muchas cosas bien al mismo tiempo. Por lo tanto, en este vuelo me voy a centrar en velocidad aérea. Una vez que consiga sobresalir - ser excelente - tanto en la velocidad aérea como en la altura, tengo la intención de concentrarme en los siguientes vuelos, en el consumo de combustible.

Sospechamos que Ud. no subiría a bordo de ese avión, después de tener esta conversación. Incluso si el piloto hiciera un trabajo excepcional en cuanto a la velocidad aérea, Ud. estaría preocupado sobre la posibilidad de chocar con las montañas más altas, o de quedarse sin combustible. Está claro que una conversación de esta clase es una fantasía, ya que ningún piloto soñaría con conducir un vehículo complicado como un avión a reacción a través de los atestados espacios aéreos con la ayuda de un único instrumento. Los pilotos experimentados son capaces de procesar la información que les proporciona un gran número de **indicadores** para manejar su aeronave. Sin embargo, navegar con las organizaciones de hoy en día a través de los complejos entornos competitivos es, por lo menos, tan complicado como hacer volar un jet. ¿Por qué hemos de creer que los ejecutivos necesitan algo menos que toda una batería de instrumentos para guiar a sus instituciones? Los directivos, como los pilotos, necesitan utilizar todo un equipo de instrumentos en muchos aspectos de su entorno y actuación, para poder verificar y controlar su viaje hacia unos excelentes resultados futuros". /

De la metáfora descrita anteriormente, se puede concluir que necesariamente un centro de capacitación requiere de indicadores de gestión que le permita disponer de información permanente para elaborar y evaluar el plan estratégico, para tomar decisiones y para formular pronósticos, especialmente en escenarios turbulentos y competitivos.

A continuación se presentan algunas sugerencias sobre los indicadores que se pueden establecer para medir el impacto de la gestión de un centro de capacitación:

- Número de sistemas estructurados.
- Perfiles de liderazgo.
- Número de personas certificadas para la función.
- Número de personas entrenadas.
- Número de planes de desarrollo personalizados ejecutados.
- Número de horas de capacitación – participantes – organización.
- Porcentaje de inversión en capacitación vs. porcentaje de resultados.
- Niveles de satisfacción de clientes externos e internos.
- Costo hora – capacitación participante.
- Inversión en capacitación por persona vs. resultados de gestión personal.

- Número de personas formadas como capacitadores.
- Número de back – up formados.
- Calificaciones de la evaluación del aprendizaje.
- Resultados de la evaluación del desempeño, etc.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Manual de Administración Pública; Naciones Unidas.
2. Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato.
3. Administración de Personal y Recursos Humanos, William B. Werther, JR/Keith Davis.
4. Cuadro de Mando Integral, Robert S. Kaplan / David P. Norton.
5. Productividad, la Solución a los Problemas de la Empresa, David Bain
6. La Nueva Gerencia de Recursos Humanos, FIM, Tomás Pdez / Luis Gómez y Enrique Raydan.
7. Mejoramiento Continuo de la Calidad y Productividad, FIM - Luis Gómez Bravo.
8. Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa , FIM, Francisco Javier Rodríguez / Luis Gómez Bravo.
9. Administración por Resultados, Dale D. McConkey.
10. Planificación y Gestión Estratégica, Humberto Serna Gómez.
11. Planificación Estratégica de Organizaciones No Gubernamentales, Alfredo Paredes Santos / Luis Pérez Coscio.
12. Como Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones, Jesús Carlos Reza Troscino.
13. El Ciclo de la Capacitación, IULA - CELCADEL.
14. El ABC de la Capacitación, Barry J. Smith / Brian L. Delahaye.
15. Capacitación Empresarial, Trever Bentley.
16. El ABC del Administrador de la Capacitación, Jesús Carlos Reza Trosino.
17. Modelo de un Sistema Institucional de Capacitación, Dirección Nacional de Personal - Ecuador.
18. Como Entrenar a un Grupo Eficiente, David Leigh.
19. Manual de Políticas Normas y Procedimientos de Capacitación, Convenio de Cooperación Técnica ALIDE-BID.
20. Indicadores de Gestión en los Servicios Públicos, Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda de la República de Chile.