

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN: PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LA FORMACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DEL SECTOR EMPRESARIAL EN EL TERRITORIO.



Angel Moreno Ramírez, Profesor e investigador del Centro de Estudios de Dirección Empresarial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas y Consultor en Dirección y Organización de Empresas

E-mail AMoreno@fce.uclv.edu.cu, a19mrcu@yahoo.es

El **procedimiento general para la medición del impacto de la capacitación** a sido introducido en las instituciones siguientes: Motel Villa “La Granjita”, “Palmares Sucursal”, “Servisa Sucursal”, “ETECSA”, Empresa Provincial de Muebles y Artesanía “VICLAR”, “Empresa Eléctrica”, “Banco Popular de Ahorro”, “BANDEC”, el Centro de Superación para la Cultura en Villa Clara y Consejos de la Administración Municipales de las provincias de Santi Spiritus y Santa Clara, tributando además a una línea nacional de investigación dirigida por el Centro Coordinador de Dirección del MES, constituyendo una herramienta de trabajo desde su elaboración para el logro de los resultados que se expresan en la introducción del trabajo.

El **procedimiento posibilita el perfeccionamiento de la estrategia de capacitación en las organizaciones** ya que garantiza la corrección de la misma a partir del análisis global e integral del subsistema de Formación y Desarrollo y su relación con los resultados de la empresa, haciendo que este proceso se adapte cada vez más al entorno empresarial, determinando su misión básica y el objetivo principal en la capacitación de los cuadros. Este procedimiento específico continúa su proceso de generalización a otras empresas en el territorio.

RESUMEN

La competitividad de una región se sustenta ante todo en las competencias que a través de su funcionamiento exhiban las organizaciones que la representan. La efectividad Organizacional resultante se traduce en el nuevo valor que se genera con el proceso de formación, con el objetivo de cumplir las expectativas de la sociedad en su conjunto. Sin embargo el sistema empresarial no cuenta con un

procedimiento que le permita medir si la capacitación de sus directivos constituye realmente una inversión.

La formación y desarrollo del personal (personas, empleados, mandos intermedios, directivos...) garantizan la adquisición y evolución de las competencias de los recursos humanos de las organizaciones en sus tres niveles: **Saber, saber hacer y saber estar**, es decir, es el proceso que permite la transmisión de conocimientos, formación de habilidades, desarrollo de aptitudes y

actitudes a los miembros que la integran

En este trabajo, se define un procedimiento metodológico con carácter estratégico y general, que permite conocer, utilizar y medir el impacto del proceso de formación de directivos en una empresa y su contribución para lograr una mayor eficiencia, eficacia en la gestión empresarial.

INTRODUCCIÓN

La Competitividad de una región se sustenta ante todo en las competencias que a través de su funcionamiento exhiban las organizaciones que la representan. La efectividad organizacional resultante se traduce en el nuevo valor que se genera con el objetivo de cumplir las expectativas que la sociedad en su conjunto posee de su territorio en particular.

En este contexto se manifiesta una de las más viejas y a su vez actuales preocupaciones de los directivos: lograr la perdurabilidad de las organizaciones que dirigen, manteniendo para ello lo que se ha dado en llamar “el equilibrio con el medio en que se insertan”. En las condiciones actuales este equilibrio se alcanza y perdura solamente si se logran desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Estas ventajas tradicionalmente se ven asociadas a la posesión de fuentes tangibles cuyo uso se manifiesta en:

- ⇒ Logro de un liderazgo en costos.
- ⇒ Calidad del producto o servicio que se oferta en el desarrollo de actividades que le aporten valor agregado a éstos o la posesión de canales de distribución a través de los cuales se pueda aventajar la competencia.

Es obvio que para insertarse y mantenerse en un entorno cada vez más cambiante y competitivo, lo óptimo es que las fuentes de ventajas sean inagotables. Asociado a tal afirmación se encuentra que el único recurso que es inagotable, que es capaz de añadir valor y que a partir de él se pueden generar todas las fuentes de ventajas ya señaladas, es el recurso humano, ya que este aporta a las organizaciones el conocimiento, la propia dinámica organizacional, la capacidad de análisis y de toma de decisiones que permite la búsqueda constante de perdurabilidad y de equilibrio con el entorno, es por ello que el conocimiento es el activo máspreciado de cualquier institución.

Este conocimiento se genera a través de un proceso de aprendizaje que ya necesita trascender los niveles individuales y de grupo para convertirse en un aprendizaje que se manifieste no solo en los elementos del sistema, sino en sus resultados. Se hace necesario que se reconozca que los viejos paradigmas asociados a la relación “sujeto--objeto” deben ser modificados en las actuales condiciones, dando cabida a una relación “sujeto—sujeto”, donde se genera el aprendizaje en el propio proceso de cambio empresarial, generando de esta forma la necesidad de que existan organizaciones que aprendan.

La formación puede llevarse a cabo de diferentes formas:

- Individual (reunión de personas de diversas empresas y niveles de dirección),
- Agrupación vertical (personas de la misma organización pero de diferentes niveles de dirección),
- Agrupación horizontal (personas de la misma organización y de igual nivel de dirección),
- Agrupación de familia (personas de la misma organización, que trabajan en equipos lo cual incluye jefes y subordinados).

⇒ Todas ellas tienen sus niveles de importancia para las organizaciones, alcanzando mayores posibilidades el entrenamiento de equipos de dirección. En muchas ocasiones se comete el error de no adiestrar juntos a los que trabajan juntos. Se debe tratar de formar al equipo para accionar y decidir en conjunto.

En el mundo la superación es un elemento fundamental para el éxito de las organizaciones; esto para Cuba no es diferente, ya que trae consigo un mejor desempeño de las personas y desarrolla habilidades para el trabajo futuro y presente. Por esta razón nuestro país está inmerso en esta tarea, se utilizan estrategias para buscar un salto cualitativo en la economía del país, basadas en la preparación y superación científica de las direcciones de todos los organismos y entidades.

El aspecto esencial de las políticas económicas, es la lucha por la eficiencia de nuestras organizaciones. Se impone, de forma general, la necesidad de trabajar bien y con los resultados esperados, quedando claro que es la eficiencia y no otro, el elemento de mayor peso de nuestra economía socialista.

La industria cubana se encuentra inmersa en un entorno empresarial, altamente competitivo y exige, por consiguiente, una continua renovación del sector para la adaptación o adecuación de la situación del mercado en cada momento, contribuyendo a que las personas, empleados, mandos intermedios, directivos..., que la forman soporten mejor y de manera más eficiente todos los cambios organizacionales y adaptativos que se dan en la actualidad.

El problema que nos ocupa es la no existencia de un procedimiento metodológico para la medición del impacto de formación en los cuadros

de dirección en el sector empresarial en el territorio.

Como **hipótesis** para el desarrollo del trabajo se utiliza la siguiente: "Es posible y viable alcanzar el nivel de desarrollo requerido por las exigencias actuales para los cuadros de dirección del sector empresarial en el territorio, medir y cuantificar el impacto que traerá para las empresas, desde el punto de vista económico, esta formación". Persiguiendo para la comprobación de dicha hipótesis los objetivos generales y específicos siguientes:

Objetivo General: Elaborar un procedimiento metodológico que permita conocer, utilizar y medir el Impacto de Formación en los cuadros de dirección en el territorio, que permita mejorar el desempeño de estos en su puesto de trabajo, y por consiguiente lograr que las entidad de forma general aumenten la calidad en su actividad empresarial.

La **Novedad Científica** radica en la elaboración de una concepción teórico metodológica para la medición de los impactos de la formación y desarrollo de los directivos, lo cual implica una definición de carácter dialéctico sobre la misma, definición de las variables e indicadores que permiten dicha medición y la creación de un procedimiento que permite un conocimiento profundo del comportamiento de este fenómeno y en consecuencia poderlo gestionar en la organización, lo que garantiza un mejor desempeño organizacional.

Los principales aportes son:

1. La concepción teórico metodológica de carácter sistémico para el estudio de la evaluación de la capacitación.
2. El análisis crítico de los diferentes enfoques, conceptos, modelos y procedimientos existentes sobre este tema.

3. El análisis de variables e indicadores que posibilitan la medición.
4. La concepción de un procedimiento que es aplicable a cualquier tipo de organización empresarial.

Los resultados alcanzados tienen incidencias en los aspectos económicos y sociales primero a nivel de empresa y luego a nivel de toda la sociedad puesto que permite lo siguiente:

1. Diagnosticar el subsistema de formación y desarrollo de la organización.
2. Determinar la incidencia de los planes de capacitación para la formación de los directivos.
3. Determinar la vinculación existente entre la capacitación y los elementos del proceso de dirección.
4. Determinar la incidencia del proceso de capacitación en relación con los resultados y la eficiencia empresarial.
5. Diseñar una estrategia de capacitación que se adapte cada

vez más al entorno y a las necesidades de la organización y sus directivos.

Desde el punto de vista **docente**, los resultados de esta investigación constituyen una referencia en la impartición de esta temática tanto en la formación de profesionales como en la formación postgraduada especialmente en el contexto de la realidad empresarial cubana actual.

Desde el punto de vista **metodológico**, se elaboró un procedimiento para la medición del impacto de formación en los cuadros de dirección y la posibilidad de ser generalizado tanto en la esfera gubernamental como no gubernamental, desde una perspectiva sistémica e integral.

El Valor **práctico** radica en la factibilidad y pertinencia demostrada en la aplicación del procedimiento el cual permitió su implementación en un grupo de empresas del territorio lo que ha hecho posible el logro de mejores resultados en el desempeño de los cuadros y un perfeccionamiento de los estrategias de capacitación

FUNDAMENTACION DE LA INVESTIGACION

La formación y desarrollo de los dirigentes en el subsistema de trabajo con los cuadros (Decreto Ley 196 y 197), opera como un sistema orientado a satisfacer las necesidades de capacitación de los dirigentes para un mejor desempeño en las organizaciones.

“La formación y desarrollo de los Recursos Humanos enmarca la función de la integración del personal y la define cómo ocupar y cómo mantener ocupado los puntos de las estructuras de la organización mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, inventario de las personas disponibles, selección, colocación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensaciones y capacitación, o de otro modo, desarrollar tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos para que realicen sus tareas específicas con eficacia y eficiencia” (Koontz, y Weihrich., 1991)¹

¹ Koontz, Harold y Heinz Weihrich: Administración, una perspectiva global, Editorial Atlas México, 1991, 225p.

Los planes de formación son los diseños que preparan las organizaciones y empleados para el desarrollo y formación de directivos, adecuados a las necesidades y potencialidades de estos (Peñalver, 1995)²

Esta labor que se lleva a cabo en la esfera de la formación de dirigentes se hace, sobre todo, porque es imprescindible la transformación en el accionar actual sobre los Recursos Humanos en particular y la gestión empresarial, y porque los directivos representan el mayor potencial como agente de cambio. Además, se realiza para convertir a la formación en una inversión verdadera y no en un costo, cuyo valor añadido más relevante se reflejará en el cliente, tanto interno (empleado) como externo (D. Lagos, 1995)³

El sistema empresarial cubano se encuentra inmerso en ese entorno altamente competitivo y exige, por consiguiente, una continua renovación del sector empresarial para la adaptación o adecuación de la situación del mercado en cada momento. El principal objetivo de estos cambios es el desarrollo y crecimiento de la empresa. La formación y desarrollo de los directivos en las empresas se ha convertido en un factor clave para su éxito, permitiéndole soportar mejor y de manera más eficiente todos los cambios organizacionales y adaptativos que se dan en la evolución de las empresas en la actualidad (Puchol, 1995)⁴

Análisis de la inversión en formación

La problemática de la inversión en formación se puede abordar y tratar de distintas formas. Cada una de ellas se basa en la adopción de ideas, hipótesis y puntos de vistas que constituyen su problemática y que orientan las inversiones y las prácticas que de ella resultan.

Tratar la formación dentro de una lógica de inversión supone, en primer lugar, dar una definición de inversión, considerando que esta significa (Randell, 1999): **Revertir en la producción, Apostar por el futuro, Una elección, Contribuir al futuro de la empresa a largo plazo**, etc.

La formación solo será una inversión en la empresa si se combina estrechamente con otros elementos (tecnológicos, organizativos, industriales,...) Invertir en formación no significa solamente comprar las competencias, sino saber realizar las articulaciones óptimas entre el desarrollo de estas competencias y otros elementos del sistema socio técnico (Randell 1999)⁵

² Peñalver, Antonio: Planificación estratégica de la Formación, Ediciones Hispanoamericanas, 1995, 145p.

³ D. Lagos, José: La formación. Instrumento para la estrategia, Revista Economía Industrial, Europa, enero-febrero 1995, 8p.

⁴ Puchol, L.: Formación y desarrollo: en su Dirección y Gestión de los Recursos Humanos, España, 1995, 97p.

⁵ Randell, G.: La valoración y formación del personal, Ediciones Deusto S.A., Madrid, España, 1999, 54p.

Análisis y proceso de los costos de formación

Es imposible iniciar un proceso de inversión sin un instrumento de medida de los costos que esta manifiesta. Si se quiere tratar la formación dentro de una lógica de inversión, se ha de pasar por una estimación de este tipo. Calcular los costos es necesario no solamente para establecer una relación costo / beneficio o calidad / precio, sino también para poder comparar entre sí varias alternativas de formación con referencia a un conjunto de objetivos determinados. “Gastar mejor” en formación significa, ante todo, controlar mejor este gasto. Al considerarse cada vez menos que la formación sea una carga social, toda inversión en formación solo puede ser decidida después de estudiar los recursos, los medios existentes y su utilización.

Al hacer una distinción de los costos en varios tipos (Trosino, 1995)⁶: **Los costos de personal, Los gastos de equipamiento y de mantenimiento, Los gastos financieros, Los gastos normales de funcionamiento, Los costos de sustitución, etc.**

El interés del cálculo de los costos de formación radica sobre todo en poder compararlos con lo que costaría el no hacerla. Sin pretender llegar a cálculos muy precisos, se puede adelantar estimaciones económicas sabiendo el costo de los contra resultados que puedan derivarse de la ausencia o de la mala calidad de una formación.

Evaluación de la formación (calidad e impacto)

Hace unos 30 años Donald Kirkpatrick propuso que se evaluara la capacitación, en términos de eficiencia y eficacia, según cuatro categorías o niveles, que se mencionan frecuentemente y de muy diversas maneras:

Nivel I: La “reacción” de los capacitados y/o sus sentimientos hacia la experiencia de aprendizaje en el momento de la ejecución.

Nivel II: El “aprendizaje” en términos de hechos, conceptos y procesos.

Nivel III: El “comportamiento” o “conducta” en el lugar del capacitado, es decir el “uso”, “transferencia” o “incorporación” de lo aprendido en la capacitación.

Nivel IV: Los “resultados” en términos de las diferencias que una vez de regreso al trabajo (o a la comunidad) se producen gracias a la aplicación de los aprendizajes en el accionar, el trabajo, las políticas, las estructuras.... Y por extensión en los libros de contabilidad.

¿Qué se evalúa en cada momento de la capacitación?

- Al comienzo o antes del curso: En el caso de los estudios de necesidades de capacitación, se busca información sobre los problemas existentes, sobre los obstáculos internos y externos (al sector, organización o comunidad) que afectan el desempeño, sobre las posibilidades de solución y los recursos (humanos, físicos y/o financieros) disponibles para enfrentarlos.

La evaluación previa, por su parte, trata de constatar las condiciones de ingreso de los participantes al curso, de establecer el nivel de inicio de cada aspecto central de la capacitación, para determinar si hubo o no el progreso deseado.

- Durante el curso: Pone en mira el avance del curso en relación con los planes trazados, la aproximación hacia el logro de los objetivos, los obstáculos que se han presentado y que se prevén y las posibilidades de corrección/solución.

⁶ Reza Trosino, Jesús Carlos: Cómo desarrollar y evaluar Programas de Capacitación en las organizaciones, Editorial Panorama, 1995, 69p.

- Al “final” del curso: Se dirige a la eficiencia y la eficacia en el logro de los objetivos, la satisfacción de los participantes, los productos obtenidos por los participantes. También a los factores favorables y desfavorables.
- Después del curso: Los evaluadores de la incorporación a los procesos, se interesan en qué del curso se está aplicando y qué no. Mide los resultados de la incorporación en el desempeño del ex-capacitado, los factores que favorecieron y que no favorecieron la incorporación y detecta propuestas para facilitar la incorporación. Cuando se mide en varios momentos, se trata de determinar- adicionalmente- el tiempo que tarda en incorporarse, la persistencia de lo incorporado y también las adaptaciones que sufren lo que se incorpora.

Las Evaluaciones de impacto buscan el efecto que tuvo la capacitación en el ambiente de trabajo y de vida de los ex - capacitados. En que se alteraron la comunidad u organización, las relaciones sociales y la situación familiar; Cuál fue la “ganancia” (o “pérdida”) en términos de dinero para la organización o empresa que envió personas a capacitarse; Cuáles fueron los efectos del medio ambiente y los recursos naturales; Cuánto del éxito / fracaso de un proyecto o actividad es achacable a la capacitación, etc....

Evaluaciones de impacto general: Son evaluaciones de efectos. En general no se hace una evaluación de impacto para un curso sino que en la evaluación global de impacto de un proyecto se contemplan la capacitación como componentes del mismo. Evaluaciones de impacto económico: Se refiere a cuanto reportó a la organización (de los capacitados) la inversión en capacitación. Se maneja en términos de dinero.⁷

Impacto de la formación: Inserción exitosa de lo aprendido en el trabajo.

El método de medición del impacto: es un método que combina el análisis cuantitativo y cualitativo y determina más ampliamente si el proyecto tiene o podría tener los efectos deseados o esperados en los beneficiarios finales del mismo (individuos, grupos de individuos o instituciones) y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa. La medición de impacto también puede explorar consecuencias imprevistas, ya sean positivas o negativas, en los beneficiarios (Graham y Greenspan, 2002)⁸

Hoy en día existe una aceptación creciente de la necesidad de integrar en la medición de impacto el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos. Los datos cuantitativos utilizan muestras estadísticas representativas y evalúan la causalidad del hecho usando métodos econométricos y alcanzan conclusiones generalizables. Sin embargo, los métodos cualitativos permiten proporcionar una visión crítica de las perspectivas de los beneficiarios, la dinámica de una reforma en particular o las razones detrás de ciertos resultados observados en un cuantitativo análisis. Logrando la integración de mediciones cuantitativas y cualitativas pueden ser a menudo el vehículo mejor para satisfacer las necesidades de información del proyecto.

⁷ Ulloa, Luis Felipe: La evaluación de la capacitación, Editorial INTECFOR, Nicaragua, 1994.

⁸ <http://www.aceproject.org/main/espanol/ve/vef03.htm>, Medición de Impactos (evaluación agregada), Paul Graham

Proceso de medición

- Recolección de las informaciones más significativas de los organismos: origen; misión; formadores; programas; servicios y productos; organización; metodología; clientes; otros.
- Realización de un estudio del nivel de satisfacción de los clientes y evaluación por parte de éstos de los aspectos claves del servicio que han recibido del organismo de formación: preparación, impartición, seguimiento y resultados, formadores, materiales, organización y gestión, atención a los clientes, relación calidad - precio.
- Visita al organismo para contrastar y completar la información facilitada sobre los aspectos técnicos, profesionales e institucionales y para presentar y comentar los resultados del estudio de clientes.
- Elaboración de un informe con los resultados de la medición.

El impacto deseado de la formación a largo plazo es mejorar el desempeño a nivel de la organización y del programa y por último, contribuir al logro de las metas. Es difícil demostrar una conexión directa entre la formación y estos resultados a largo plazo debido al hecho de que muchos factores ajenos a la formación también desempeñan un papel importante. Sin embargo, es posible demostrar el impacto de la formación en lo que respecta a las habilidades y al desempeño del personal. Por este motivo, la medición del impacto de la formación (MIF) enfoca el primer nivel de impacto —el desempeño del personal formado en sus puestos de trabajo— asumiendo que el desempeño individual adecuado llevará a un mejor desempeño a nivel de la organización y del programa así como la prestación de mejores servicios para los clientes y eventualmente realizará una contribución significativa para lograr las metas deseadas.

Metodológico para la Medición del Impacto de la Capacitación.

El procedimiento que se expone a continuación, permite determinar la situación del momento actual con respecto a la inversión corporativa en la formación, y fijar luego el potencial de hacer más efectiva la inversión.

Paso 1. Creación del marco referencial

1. Determinación de la composición del sistema de actores (equipo de trabajo)
 - ⇒ Beneficiarios (clientes)
 - ⇒ Formadores
 - ⇒ Directivos
 - ⇒ Especialistas
2. Preparación del sistema de actores (equipo) para que puedan trabajar en este proceso.
 - ⇒ Elaboración del plan de formación del equipo.

Paso 2. Fase de Diagnóstico

1. Diagnóstico de la Organización (todos los problemas que puedan ser resueltos con capacitación)
2. Matriz DAFO del Subsistema de Formación y Desarrollo
3. Análisis del proceso de determinación de necesidades de aprendizaje (DNC) y los planes de capacitación.
4. Análisis de la estrategia de formación y desarrollo
 - ⇒ Misión
 - ⇒ Visión
 - ⇒ Objetivos estratégicos y planes de acción.

Paso 3. Impacto de la capacitación según los niveles de evaluaciones.

Nivel I: Reacción

- ⇒ Satisfacción con contenidos
- ⇒ Métodos empleados
- ⇒ Calidad de los profesores
- ⇒ Condiciones de desarrollo

Nivel II: Aprendizaje

- ⇒ Cumplimiento de los objetivos
- ⇒ Utilidad de las HCA.

Nivel III: Comportamiento o Conducta

- ⇒ Cambios en los comportamientos de los cuadros (éxitos, fracasos, promociones, actitudes, etc.)
- ⇒ Revisar las descripciones de los cargos para identificar sus responsabilidades primarias (podría ser necesario crear, actualizar o revisar las descripciones de los cargos)
- ⇒ Evaluación del desempeño del cuadro (definición de los elementos fundamentales de desempeño)
- ⇒ Factores que favorecen o no la incorporación de lo aprendido en la práctica laboral.

Nivel IV: Resultados

- ⇒ Evaluación del costo de formación
 - Calcular el costo de la acción formativa
- ⇒ Análisis de la rentabilidad de la formación
 - Calcular la rentabilidad de la acción formativa.

Paso 4. Informe final

Conclusiones sobre los indicadores seleccionados en cada uno de los niveles analizados:

Paso 5. Pronóstico y Seguimiento del Proceso.

Pronóstico.

- ⇒ Plan de acción que garantice la mejora de la formación.

Seguimiento.

- ⇒ Trabajar con los participantes (cuadros formados), formadores y administradores que aseguren los mecanismos de superación y retroalimentación que apoyan a los participantes formados en sus puestos de trabajo.

BENEFICIOS ECONÓMICOS Y SOCIALES.

Con la introducción del procedimiento para la medición del impacto de la formación en: Motel Villa “La Granjita”, “Palmares Sucursal”, “Servisa Sucursal”, “ETECSA”; “VICLAR”; “Empresa Eléctrica”, “Banco Popular de Ahorro” y Cultura en Villa Clara, se lograron algunos resultados importantes, los cuales citamos a continuación:

1. Obtener crecimientos en el desempeño empresarial, sobre todo en la productividad y eficiencia.
2. Mejora del control de la calidad del trabajo y la supervisión como elementos esenciales de la dirección.
3. Las acciones de capacitación se logran con mayor facilidad y eficacia, mejorando el nivel científico y profesional de los cuadros.
4. Se coordina de una mejor manera los recursos de la organización siendo más oportunas las soluciones.
5. Se logra una evaluación permanente del proceso de capacitación, el que se convierte en una inversión y no un gasto.
6. Se definieron toda una metodología para el análisis del costo y rentabilidad de la formación, la cual exponemos a continuación:

Para el cálculo del costo de la acción formativa se utilizará la ficha de cálculo de costos. Siendo conveniente para el cumplimiento de la misma (ficha de costo) que se realice por etapas, siguiendo los pasos que se detallan a continuación.

- **Etapas 1:** Costo de impartición,
- **Etapas 2:** Costo de desplazamiento,
- **Etapas 3:** Costo de asistentes,
- **Etapas 4:** Desembolso neto,
- **Etapas 5:** Costo directo,
- **Etapas 6:** Término A = Costo directo – Costo asistentes,
- **Etapas 7:** Término B = Costo de actividad no realizada,
- **Etapas 8:** Costo total = A + B.

Calcular la rentabilidad de la acción formativa En otras palabras, calcular el beneficio que le supone a la empresa dar formación a sus empleados. Este consiste en la determinación de la rentabilidad y se hace por medio de la comparación de los ingresos con los costos.

Mientras que el establecimiento de los costos no presenta grandes dificultades (ficha de cálculo de costos), el cálculo de los ingresos no resulta tan sencillo, en función de la dificultad general de estimar por cuales vías concretas surgen los ingresos, así como de cuantificarlos. Asimismo, el plazo durante el cual se deben considerar los ingresos, es un elemento que complica aún más la determinación de los mismos.

Esta dificultad se salva al establecer el siguiente conjunto de criterios:

- La acción formativa se desarrolla para superar o eliminar una determinada debilidad observada en la empresa u optimizar un aspecto potencialmente mejorable, por lo que no deben considerarse las acciones que tengan otra finalidad.
- Esa debilidad deberá quedar medida y cuantificada al quedar identificada. (Medida pre) en términos del parámetro físico más representativo y sencillo de valorar. Se adoptará un parámetro por cada debilidad o necesidad de mejora independiente, que se pretende superar por medio de la formación, es decir una sola unidad de medida por cada objetivo, y por cada acción formativa desarrollada.

En determinados casos, se podría utilizar simultáneamente más de un parámetro, aunque esto genera un enorme riesgo dado por la posibilidad de solapar ingresos, por lo que es más recomendable trabajar con un parámetro solamente.

- La empresa establece como objetivo una medida final a obtener como resultado de la formación. Este objetivo deberá ser alcanzable, y estar plenamente asumido por la empresa.
- El diferencial de mejora entre la medición posterior pretendida y la anterior observada, valorado en términos monetarios, nos ofrece el importe del ingreso esperado.

¿Cómo hacerlo? Para realizar los cálculos es necesario conocer:

A. El parámetro físico que se utilizará como unidad de medida

Se debe elegir el más adecuado para realizar una medición válida (en términos cuantitativos), a partir del conjunto de parámetros físicos elegidos y ya reflejados en la ficha, aunque en algunos casos no tendría porqué coincidir con los mismos.

Debe ser un parámetro fácilmente valorado por medio de una determinada unidad de valoración.

B. El valor actual de la medida

Es necesario conocer el valor actual de la medida que se realiza con el parámetro físico elegido.

C. El valor unitario de la medida

Solamente se trabaja en términos del valor unitario económico previo a la acción formativa, y no posterior. De este modo, se eliminan influencias externas al cálculo.

D. El nivel de medida objetivo

Es la cifra objetivo que pretendemos alcanzar al realizar la acción formativa, referida al parámetro elegido.

E. El costo de la acción formativa

Toda la anterior información se puede sintetizar en la ficha para conversión de parámetros.

Se incluyen como convertibles aquellos parámetros que sean valorables económicamente por medio de un valor unitario concreto.

Por el contrario, se incluyen como no convertibles, aquellos que no sean susceptibles de valoración.

Seguidamente, se continuará por las dos vías siguientes:

- **Opción A:** Calcular la rentabilidad que se obtiene al alcanzar un nivel determinado de la medida en uso.
- **Opción B:** Calcular el nivel objetivo necesario a alcanzar para cubrir los costos adicionales que supone la formación.

Esta segunda vía puede servir de orientación en los casos en los que no existe una referencia clara del nivel objetivo a alcanzar.

Se utilizan los siguientes documentos:

- Ficha de cálculo de rentabilidad, **Opción A**
- Ficha de cálculo del objetivo mínimo (punto muerto), **Opción B**

Opción A: Ficha de cálculo de rentabilidad.

Medida Objetivo – Medida Actual = Incremento Objetivo x Valor Unitario = Ingreso Esperado Anual x Plazo de Referencia = Ingreso Esperado Total – Costo de Acción Formativa = Rentabilidad Prevista

Opción B: Ficha de cálculo del objetivo mínimo (punto muerto)

Costo Acción Formativa / Valor unitario Unidad de Medida = Incremento Objetivo Total / Plazo de Referencia = Ingreso Objetivo Anual (sumar o restar) el valor de la ***Medida Actual = Medida Objetivo***

Consideraciones a tener en cuenta:

- El plazo de evaluación se establece en un año.
- Los datos sobre rentabilidad deben ser expresados en términos anuales.

Si se realiza la evaluación de los cinco niveles, se tiene un conocimiento más acertado sobre el impacto real obtenido por la inversión en formación y una mayor base para analizar que formación le puede ayudar a mejorar los niveles de competitividad en la empresa.

7. Se definen un grupo de indicadores claves que garantizan el análisis desde el punto de vista cualitativo de este proceso de medición. Lo que propicia:
 - Nos permite conocer el nivel de satisfacción de los cursistas con los contenidos y métodos empleados.
 - Nos permite conocer la calidad del proceso docente llevado a cabo.

- Determinar los cambios producidos en el comportamiento y conducta de los cursistas que se reincorporan.
- Evaluar el desempeño de los mismos a partir de los conocimientos recibidos en los cursos.
- Mayor dedicación del personal de dirección a las funciones de control, asesoría y al cumplimiento de su objetivo social.
- Se alcanza una mayor autonomía.

Direcciones estratégicas de la preparación y superación de cuadros en la provincia de Villa Clara.

- La preparación y superación de cuadros y sus reservas es parte integrante de la política de cuadros, no es un fin en sí mismo, sino el medio para asegurar las condiciones y destrezas que deben poseer los Dirigentes del estado y el Gobierno en el territorio.
- La evaluación principal de la preparación y superación de los cuadros será por su desempeño, por los resultados concretos de la actividad que dirigen, por el clima social que se cree, por la forma en que se materialicen en su radio de acción las indicaciones del Partido y el Gobierno.
- El jefe de cada entidad en el territorio es el máximo responsable de la preparación y superación, debe responder por ella como una de sus principales en el desarrollo de la política de cuadros en su institución. El principal formador y entrenador de cuadros es el jefe de cada nivel, su acción diaria, su ejemplo, sus métodos y estilo será la mejor escuela para sus subordinados.
- Cada cuadro es responsable de su preparación y superación. Es deber de cada dirigente estudiar, desarrollarse, aprovechar cuantas oportunidades se presente de aumentar sus conocimientos, su información, sus capacidades. Es necesario fomentar el auto didactismo que además disciplina y crea hábitos adecuados del tiempo.
- En cada entidad del territorio la preparación y superación de los cuadros debe funcionar con un sistema, combinando formas, contenidos, plazos de tiempo, recursos para asegurar que las mismas sean continuas, eficiente, general, específica y dirigida a las necesidades principales del desarrollo de los organismos y entidades en el territorio.

Principales problemas que tiene la preparación de los cuadros de la organización que afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la solución de los problemas.

- Se mantiene la dificultad de la no existencia de un sistema de información homogénea y oficial a nivel nacional que oriente el proceso de evaluación del cumplimiento de la estrategia en cada componente, lo que provoca la sub. o sobre valoración del trabajo desarrollado en las actividades, organismos y territorio en general.
- Insuficiente laboratorios y equipos de computación para el desarrollo de cursos y entrenamientos a los cuadros y reservas. A pesar de que muchos organismos y entidades en el territorio han introducido las NTIC (correo electrónico, INTERNET, etc.) todavía es insuficiente la explotación de estas en la obtención de información por parte de los profesores y entrenadores.
- Se mantiene la pobre participación de las escuelas ramales y equipos de técnicas de dirección en la elaboración de publicaciones que muestren las

experiencias logradas por los diferentes organismos en la actividad de dirección.

Estrategia Provincial para la preparación y superación de cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas.

- Desarrollar modalidades de superación de cuadros en los cinco componentes de la Estrategia Nacional, que de respuestas a las necesidades de superación y que asegure el incremento de la eficiencia y calidad de los cuadros y reservas, contemplando para ello el Sistema de Escuelas Ramales, Escuelas del Partido, Grupos y Centros de Estudios de Dirección de los CES del territorio, con énfasis en la formación de Valores Éticos Y Morales de los Cuadros y la Resolución del V Congreso del PCC, a través de todas las vías y formas posibles de capacitación.
- Dirigir la capacitación especialmente a los cuadros y reservas de los siguientes organismos priorizados: MINAZ, Agricultura, Alimentación y Pesca, Turismo, Polo Científico, Sidero Mecánico, Materiales de la Construcción, Industria Ligera, Minería y Desarrollo Investigativo del Petróleo.
- Compulsar la capacitación de los cuadros y reservas de las Empresas Mixtas.
- Incluir el resultado de las investigaciones de proyectos y programas de los sectores priorizados en los Planes de Capacitación de los cuadros y reservas en la provincia.

Objetivos estratégicos por los cinco componente que rigen la preparación y superación de cuadros y reservas en la Provincia.

1. Continuar perfeccionando la preparación política de los cuadros a través de todas las formas posibles de superación.
2. Incrementar la participación de los cuadros en modalidades de postgrado académico.
3. Continuar la preparación en computación, temas jurídicos y medioambientales, elevando los índices de participación al menos en un 2%.
4. Consolidar la preparación económica de los cuadros del 1^{er} nivel del Gobierno y de las entidades administrativas, incorporando al Curso Básico de Contabilidad y Finanzas a aquellos que causen alta en los respectivos sistemas y ampliando los temas a capacitar.
5. Perfeccionar la labor de Dirección de los dirigentes intermedios y directivos del Gobierno y de las direcciones administrativas.
6. Capacitar a los directivos de las empresas que se encuentran en el proceso de Perfeccionamiento empresarial.
7. Elevar la preparación de los cuadros y reservas para que cumplan con mayor eficiencia la defensa del país y de la Revolución.

Todas estas empresas objeto de la investigaciones poseen sus estrategias y planes tácticos, los cuales han estado sujetos a correcciones producto de los resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento para la medición del impacto de la capacitación, y que se continúan realizando de forma periódica.

CONCLUSIONES

1. La formación es un proceso que constituye una vía imprescindible para alcanzar con éxito la evaluación y el desarrollo de las Instituciones, esta no debe ser considerada como un gasto, aunque genera costos, sino como una inversión, pues cuando no se ofrece formación a los directivos ocurre un incremento de los costos de tipo económico por la baja calidad de los resultados obtenidos.
2. La capacitación en las empresas objeto de estudio es considerada de forma general como un gasto y no como una inversión, no contándose en ninguno de los casos con una metodología para el análisis de los costos y de la rentabilidad de la formación.
3. La metodología para la evaluación de la capacitación posee carácter sistémico, o sea, el nexo existente entre los elementos componentes del sistema es tan estrecho, que la modificación de uno de ellos provoca la modificación de los otros y con ello del sistema.
4. La metodología propuesta para la evaluación de la capacitación puede ser considerado como efectivo, preciso, poco vulnerable, confiable y con resultados realmente potenciales a favor del desarrollo de la organización.
5. Los impactos constituyen la última fase del proceso de evaluación de la capacitación y posibilita conocer la efectividad de este proceso para las organizaciones empresariales.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ❖ Agudelo Mejía, Santiago. Doce temas de formación./ Santiago Agudelo Mejías, Montevideo, Cirterfor/OIT, 1995.
- ❖ Agudelo Mejía, Santiago. Terminología básica de la formación profesional/ Santiago Agudelo Mejía, Montevideo, Cirterfor/OIT, 1995.
- ❖ Aquino, Jorge. Recursos Humanos/ Jorge Aquino, Ediciones Macchi, Buenos Aires, enero 1999.
- ❖ Bentley, Trevor. Capacitación Empresarial./ Trevor Bentley, Editorial Mc Graw Hill, 1993.
- ❖ Besseyre Des Horts. Gestión estratégica de Recursos Humanos/ Besseyre Des Horts, Charles Henry, Editorial Deusto, Madrid, 1990.
- ❖ Blaque, Oscar. La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones./ Oscar Blaque, Ediciones Macchi, Buenos Aires, enero 1999.
- ❖ Cuba. Selección de documentos políticos, jurídicos y de consulta sobre Política y Trabajo con los cuadros, 1998.
- ❖ Cuesta Santos, Armando. Tecnología de los Recursos Humanos./ Armando Cuesta Santo, Facultad de Ingeniería Industrial, ISPJAE, Editorial Académica, La Habana, 1999.
- ❖ D. Lagos, José. La formación. Instrumento para la estrategia. Revista Economía Industrial, Europa, enero-febrero 1995.
- ❖ Documentos "La capacitación a dirigentes. ¿Cómo hacerla efectiva?", 1996
- ❖ Equiqueren, Marcos. Formación y rendimiento, Revista No. 136, sept. 2000, Capital Humano.
- ❖ http://vallarta.cuc.udg.mx/informa/Imagenes%20Eventos/congreso_turismo/ponencias/congreso_turismo/cuenta%20satelite/mas.html.
- ❖ <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/rech.htm>. La gestión de la calidad en la formación profesional, Paulo Rech.

- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos6/vetu/vetu.shtml#indi>, Los hoteles 5 estrellas: Verdadera alternativa para el turismo.
- ❖ <http://www.aceproject.org/main/espanol/ve/vef03.htm>, Medición de Impactos (evaluación agregada), Paul Graham
- ❖ <http://www.um.es/~gtiweb/fjmm/formacion.htm>, Implicaciones para evaluar de modo sistémico la formación.
- ❖ <http://www.diariomedico.com/gestion/ges220799com.html>, La calidad de la formación pasa por profesionalizar su gestión, José María Peiró.
- ❖ <http://www.google.com/search?q=medici%F3n+del+impacto&btnG=B%FAsqueda+en+Google&hl=es&lr=>, Es necesario hacer una mejor medición del impacto de la alta tecnología, advirtió Greenspan.
- ❖ http://www.mtps.gob.pe/bel/9/bel9_2.html, La evaluación de impacto del programa de capacitación laboral.
- ❖ <http://www.rrhhmagazine.com/articulo/formacion/formacion8.htm>, El modelo de Formación de Alto Impacto, Miguel Ángel Toral Marinas
- ❖ <http://www.idrc.ca/pan/panlacclodoc1.htm>, Evaluación de impacto.
- ❖ <http://www.edyd.edu/sinetec/congreso/memorias/ebn.html>, Exposición sobre el Proyecto del INA en el Sector Turismo sobre Enseñanza Basada en Normas de Competencia, Roberto Rodríguez.
- ❖ <http://www.ucm.es/info/Psyap/utilidad/26.html>, Utilización y rentabilidad de costos.
- ❖ <http://www.antropologiasocial.org/anttur/Textos/ATexto9.htm>, Antropología del Turismo, Agustín Santana. Editorial Ariel. Barcelona. 1997.
- ❖ <http://www.foment.com/P-E-D-M/ISO/intro.html>, Estrategias en las acciones formativas.
- ❖ <http://www.ucm.es/info/eurotheo/d-jmprieto2.htm>, Formación del personal, evaluar la calidad, José M. Prieto Zamora
- ❖ <http://www.mcx.es/turismo/picte2000/Formacion.htm>, Formación en calidad.
- ❖ <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/qfor.htm> La calidad desde la perspectiva de los clientes: Sistema Europeo para la evaluación y certificación de la calidad de los organismos de formación profesional
- ❖ <http://io.us.es/Formacion/Calidad/CALIDAD.html>, Acción realizada en el marco del II Acuerdo Nacional de Formación Continua y del Fondo Social Europeo.
- ❖ <http://www.ucm.es/info/Psyap/calidad/formacion/index0.htm>
- ❖ Illescas, Josué. Cómo se evalúa el potencial de desarrollo. Revista Economía Industrial, España (300) 21-27, nov.-dic., 1994.
- ❖ Illescas, Josué. El Plan y los medios de desarrollo en formación. Revista Economía Industrial (España (304) 21-28, julio-agosto, 1995.
- ❖ Illescas, Josué. La clave para una gestión eficaz de Recursos Directivos. Revista Economía Industrial, España (299) 21-26, sept.-octubre, 1993.
- ❖ Kirkpatrick, Donald L, Evaluating Training Programas, Madison, Wisconsin, USA, ASTD, 1975.
- ❖ Koontz, Harold y Heinz Weihrich. Administración, una perspectiva global, México, 1991.
- ❖ La capacitación general en Cuba en la década de los años 90: Un reto a la realidad. Comisión Coordinadora del SUPSCER, República de Cuba.
- ❖ Lineamientos Generales e Indicadores del CECM sobre política de Cuadros, Cuba, 2000.
- ❖ Medranu Basanta, G. Nuevas tecnologías en formación./ Basanta Medranu, Ediciones Eudena, Madrid, 1993, p. 96.
- ❖ Morena Piñeiro, Fernando. Los Recursos Humanos, una inversión en el futuro. Revista Economía Industrial, España No. 277, febrero 1991, pp. 12.
- ❖ Moreno Ramírez, Ángel y Mérida González, Ramón E.: Procedimiento metodológico para la medición del impacto de formación los cuadros de dirección en el turismo, IFI, UCLV (CEDE), 2002.
- ❖ Moreno Ramírez, Ángel: Procedimiento metodológico para la medición del impacto de la formación de los cuadros de dirección

- del sector turístico, Aplicación en la Empresa Servisa Sucursal, Centro Villa, TD, UCLV (CEDE), 2003.
- ❖ Moreno Ramírez, Ángel: Procedimiento para la medición del impacto de la formación de los cuadros de dirección de la Sucursal Cubanacan Palmares, Villa Clara, TD, UCLV (CEDE), 2003.
 - ❖ Moreno Ramírez, Ángel: Procedimiento para la medición del impacto de la formación en un curso de DpO en los cuadros de la Administración Pública, Aplicación en la Sucursal 4262 del Banco Popular de Ahorro en Villa Clara, TD, UCLV (CEDE), 2003.
 - ❖ Moreno Ramírez, Ángel, Procedimiento para la medición del impacto de la formación de un curso de DpO, en los directivos del Sector de las Comunicaciones, Aplicación en ETECSA, Villa Clara, TD, UCLV (CEDE), 2003.
 - ❖ Moreno Ramírez, Ángel: Procedimiento metodológico para la medición del impacto de la formación en los cuadros de dirección en el sector empresarial. Aplicación en la Empresa Eléctrica, Villa Clara, TD, UCLV (CEDE), 2003.
 - ❖ Moreno Ramírez, Ángel: Procedimiento para la medición del impacto de la formación en un curso de DpO, de los directivos del MINAL, Aplicación en VICLAR, Villa Clara, TD, UCLV (CEDE), 2003.
 - ❖ Myles, I. Mace. Promoción y formación de ejecutivos en Cuba./Mace I. Myles, Ediciones Revolucionarias, 1990.
 - ❖ Peñalver, Antonio, Planificación estratégica de la Formación, Ediciones Hispanoamericanas, 1995.
 - ❖ Puchol, L. Formación y desarrollo: en su dirección y Gestión de los Recursos Humanos./ Puchol, España, 1995.
 - ❖ Randell, G. La valoración y formación del personal, primer paso para una Dirección eficaz. En: Necesidad de Formación./ G. Randell, Editorial Deusto, España, 1992.
 - ❖ Randell, G. La valoración y formación del personal./ G. Randell, Ediciones Deusto S.A., Madrid, España, 1999.
 - ❖ Reza Trosino, Jesús Carlos. Cómo desarrollar y evaluar Programas de Capacitación en las organizaciones./ Jesús Carlos Reza Trosino, Editorial Panorama, 1995.
 - ❖ Rodríguez Estrada, Mauro. Serie de Capacitación Integral./ Mauro Rodríguez Estrada, Editorial El Manual Moderno S.A., de CV., 1997.
 - ❖ Rodríguez García, Francisco. Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes./ Francisco Rodríguez García, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, 1990.
 - ❖ Smith, Barry J. El ABC de la Capacitación práctica./ Barry J. Smith, Brian L. Delahaye, Editorial Mc Graw Hill, 1990.
 - ❖ Ulloa, Luis Felipe: La evaluación de la capacitación, Editorial INTECFOR, Nicaragua, 1994.
 - ❖ Werther, W. y Davis Keith. Administración del personal y Recursos Humanos, 3ra. Edición, Mc Graw Hill / Interamérica de México, S.A., de CV, 1991.
 - ❖ Zapico Medina, R. Administración de Negocios. En su: Formación del personal, integración del personal, Publicaciones 1994.