4.2.4.1 Determinación de indicadores

Cuando no se da formación se producen costos de tipo económico, tales como baja productividad, baja calidad, mala atención al cliente, se desperdicia materia prima o se infrautiliza el equipo o las máquinas.

También se producen averías en las instalaciones y equipos. Pero una avería causada por falta de pericia del que la maneja, causará unos gastos que el contable anotará en la cuenta de reparaciones y conservación. Lo malo no es que lo anote, lo malo es que se lo crea. Porque ese gasto no está originado ni más ni menos que por falta de formación, y como tal debería anotarse en esa partida, si tal partida existiera.

Peor todavía son los costos sociales que la falta de formación acarrea: ausentismo, impuntualidad, abandono del puesto de trabajo, accidentes, bajas e incluso la muerte ocasionada por altos índices de estrés laboral o falta de una cultura orientada a programas para el cuidado de la salud.

Los indicadores deben considerarse en un programa de evaluación del impacto de la capacitación, con el propósito de establecer la medición de la mejor manera posible y demostrar así a los niveles jerárquicos en la organización, los beneficios de los programas de desarrollo. Los indicadores pueden variar dependiendo del tipo de organización, por ejemplo en una orientada a proporcionar servicios, los indicadores pueden ser del siguiente tipo:

- Número de quejas del cliente
- Tiempo de duración en las llamadas telefónicas
- Tiempo para la localización de clientes
- Tiempo de entrega de un producto
- Número de quejas recibidas

4.2.4.2 Costo-beneficio

Implica comparar los costos del programa con los beneficios que resultan del mismo. Sirve para:

 Mejorar los resultados financieros de las organizaciones, de sus productos, servicios, procesos y operaciones.

 Reducir costos innecesarios de los procesos de formación.

 Contribuir para incrementar las utilidades de la organización

 Asegurar la certidumbre en la toma de decisiones

En este rubro uno de los métodos de evaluación más utilizados en los últimos tiempos por diversas organizaciones, es el llamado ROI (por sus siglas en inglés *Return On Investment*). El modelo ROI es una metodología que sirve para medir el impacto y el retorno de la inversión en programas de capacitación y desarrollo de personal.

Cuantificar el impacto de un programa de capacitación no ha sido fácil, siempre se vuelve una interrogante y un gran desafío para toda organización. Si el entrenamiento ha funcionado, los efectos de la misma para la organización suelen quedarse en el nivel de las percepciones positivas. Pero, ¿es posible ponerles números y medirlos en términos de balance financiero? El modelo ROI, y otro tipo de análisis de costo-beneficio nos dicen que si a continuación se planteará de manera muy sencilla, algunas opciones para calcular estos índices.

Para el cálculo del costo beneficio tenemos que seguir tres pasos fundamentales que se enlistan a continuación:

 Cálculo de los costos

 Cálculo de los beneficios

 Comparación de los resultados

En el primer punto los costos que se incluyen son los relativos al personal, a los materiales y a la impartición de los cursos. La fórmula de la relación beneficio-costo es:

$$\text{Costo-beneficio} = \frac{\text{Total de beneficios}}{\text{Total de costos}}$$

La fórmula del ROI (a 12 meses) es:

$$\text{ROI \%} = \frac{\text{Beneficio neto} \times 100}{\text{Costo total}}$$

El retorno a 12 meses es porque ha sido un periodo establecido de modo convencional para reportar el ROI considerándolo de manera anualizada; aunque podemos también considerar que si se trata de acciones de adiestramiento o capacitación técnica, el retorno será a corto plazo; pero si se trata de acciones de desarrollo o re-educativas, tanto la aplicación de las nuevas conductas, como el retorno sobre la inversión serán a más largo plazo. Por ejemplo, si un programa de capacitación produjo beneficios de $ 300,000 con costos de $ 40,000: la relación beneficio/costo es de 7.50:

1. Esto significa que de cada peso invertido se obtienen $7.50 de beneficio, en cambio, el ROI sería de 650 %, esto significa que después de recuperar la inversión, se obtienen $6.50 de beneficio neto.

UNIDAD V
CAPACITACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Capacitación Y Entrenamiento:

La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad.

Aunque están aumentando los presupuestos para capacitación en muchas compañías, debe observarse que la mayor parte de las empresas no ofrecen una capacitación adecuada y efectiva.

Uno de los temas de gran actualidad tanto en las instituciones públicas como en las privadas es la capacitación. No hay empresa importante, que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, si no de un verdadero signo de los tiempos actuales, la capacitación es una necesidad que cada vez es más necesaria en los individuos y en las comunidades laborales.

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación: las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

El entrenamiento para Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

B. Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa.

C. Beneficios de la Capacitación.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

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

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

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