

JORGE PALACIOS PLAZA

**MEDICIÓN DEL IMPACTO
Y LA RENTABILIDAD
DE LA FORMACIÓN**

Cómo llegar al ROI de la formación



© Jorge Palacios Plaza, 2008

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos

E-mail: ediciones@diazdesantos.es
Internet://<http://www.diazdesantos.es/ediciones>

ISBN: 978-84-7978-857-5
Depósito legal: M. 15.004-2008

Diseño de cubierta: Ángel Calvete
Fotocomposición e impresión: Fernández Ciudad
Encuadernación: Rústica-Hilo
Impreso en España

Agradecimientos

Este libro se lo quiero dedicar a Bea, mi mujer, por su enorme paciencia, aguante y templanza durante todo el trayecto que me ha llevado este libro, cargado de viajes y proyectos.

También quiero dedicárselo a mis padres y mi adorada hermana por estar siempre ahí y confiar tanto en mí.

Estoy profundamente agradecido a todos aquellos autores y amigos de travesía, que he dejado como referencias indispensables en la bibliografía, que han sido mis maestros y gurús en estos años de investigación y desarrollo.

También quiero agradecer muy especialmente a la empresa Grupo León Jimenes, principalmente a Stella León, Gilda Pastoriza e Ivette González por su calurosa acogida, el excelente trabajo desarrollado y por su valentía en implementar proyectos de liderazgo en efectividad y medición de la formación y el desarrollo de los Recursos Humanos.

Finalmente, quiero corresponder a los muchos colegas de profesión, que sin sus consejos, ánimo y apoyo no hubiera sido capaz de escribir este libro.

Índice

Prólogo.....	XI
Presentación.....	XIII
Introducción.....	XV
Capítulo 1. La gerencia estratégica de recursos humanos. Evaluar y medir el capital intelectual humano	1
1.1. Hacia una cultura de eficiencia en las áreas estratégicas de recursos humanos	1
1.2. Medición del capital intelectual humano. Dirección estratégica por competencias, cuadro de mando, desempeño y gestión del conocimiento	5
1.3. Formación y aprendizaje: un valor en alza	16
1.4. Medir la formación ¿objetiva o subjetivamente?.....	18
Capítulo 2. Herramientas de gestión de apoyo y soporte a la medición del ROI.....	21
2.1. Construcción e implantación de un cuadro de mando de recursos humanos y formación: un reto necesario.....	21
2.2. Eficiencia de RR HH: indicadores, ratios de medición y cálculo	31
2.3. El ROI del desempeño (Human Performance Improvement): indicadores KPI,s sobre mapas de objetivos y competencias	33
Capítulo 3. Modelos de medición de evaluación de la formación	41
3.1. Plan integral de evaluación. Modalidades de evaluación de la formación.....	41

3.2. Modelos y prototipos utilizados en la medición del impacto de la formación: los niveles de evaluación de la formación de Kirkpatrick; medición de la formación de Phillips y Wade	44
3.3. Elementos a tener en cuenta si queremos evaluar el impacto y la rentabilidad de la formación	47
Capítulo 4. Cadena de valor en la medición del impacto y rentabilidad de la formación: el proceso para llegar al ROI	51
4.1. Factores clave de éxito en la medición del impacto de los resultados de la formación: Medir el ROI de la formación implica un cambio cultural orientado al desarrollo de una organización inteligente y que aprende	51
4.2. Un modelo nuevo de implantación de evaluación de la formación para llegar paulatinamente al ROI. Una nueva alternativa metodológica: «Human Capital Training ROI» (HCTR).....	56
4.3. El proceso para llegar al ROI: Las 5 perspectivas del HCTR	63
4.3.1. Perspectiva de satisfacción: «¿Cómo reaccionó ante el programa?, ¿qué observó el facilitador?»	63
4.3.2. Perspectiva de conocimiento tácito y explícito: «¿qué aprendió?, ¿qué convirtió en aprendizaje real?, ¿qué interiorizó?»	68
4.3.3. Perspectiva de valor: «¿Cómo podemos aislar los efectos y factores de la formación para buscar medir el impacto de la formación?	77
4.3.4. Perspectiva de eficiencia: «¿qué resultados obtuvo individual y organizacionalmente?, ¿mejoró su desempeño en el puesto-organización?, ¿qué comportamiento manifestó en su trabajo?, ¿se logró algún cambio en la organización?» ...	83
4.3.5. Conclusiones de las perspectivas de eficiencia y valor.....	89
4.3.6. Perspectiva de ROI: «¿Qué es el ROI? Ratios globales de formación. Ratios concretos sobre resultados de la formación. Despejando la incógnita: convertir los beneficios de la formación en un valor monetario»	92
Capítulo 5. El ROI de otras modalidades de formación	107
5.1. El ROI del Coaching	107
5.2. El ROI del e-learning	111
5.3. Más allá del ROI: medir el ROE (Rentabilidad de las Expectativas de Formación)	115
Bibliografía	117

Prólogo

¿Se imagina por un momento conocer por fin la eficacia, la rentabilidad, sus beneficios y el retorno de la inversión de un programa formativo y/o de un Plan anual de formación?. Cuántos profesionales y consultores de nosotros habremos conjeturado acerca de tener una metodología que pueda demostrar y medir de forma fehaciente, a través de una metodología confiable, cualitativa y cuantitativa, la rentabilidad de las acciones formativas, o lo que es lo mismo, nuestras funciones y responsabilidades reales sobre la huella que dejan las áreas de formación y Recursos Humanos en las empresas y organizaciones.

La eficacia y efectividad de los resultados de la formación ha sido el gran quebradero de cabeza de tantas y tantas áreas y profesionales de la formación y los recursos humanos durante años y años. Hemos tenido la dificultad de medir los beneficios que aporta la formación porque en primer lugar son difíciles de cuantificar. En segundo lugar porque es complejo aislar los factores de la formación de otros tantos que intervienen, y de esta manera poder decir que dichos beneficios se atribuyen a un programa o plan de formación. Y en tercer lugar porque estos beneficios no se producen en un intervalo corto ni concreto de tiempo.

Aún así, durante años, el único modelo sólido que hemos tenido hasta ahora ha sido el desarrollado por el ROI Institute de Jack Phillips, sobre el impacto de los resultados de la formación en las empresas. Si bien es cierto que destapó una metodología clave para ponerle cifras a los intangibles de la formación, no contábamos hasta el momento prácticamente más que con esta, por otra parte un enfoque muy cuantitativo y tradicional basado en los objetivos y actividades formativas con el propósito de medir lo que se hace.

La metodología que se presenta en este libro, me parece un enfoque necesario que migra de lo que se hace, a medir lo que se logra realmente con la

formación y el efecto e impacto que genera. El método de este libro, HCTR (Human Capital Training Roi) está claramente centrado en los resultados de la gestión no solo de la formación, sino que quizás la gran innovación de esta metodología sea que incorpora la formación dentro de la gestión del Capital Humano y nos habla de cómo llegar al ROI de la Formación gracias a la propia función y rol de recursos humanos, incorporando el ROI de la formación dentro de un entramado integrado y sistémico de recursos humanos: orientándonos a la cadena de valor del aprendizaje y la formación; trabajando la identificación y desarrollo de competencias de las personas; orientando el ROI gracias a la implementación de herramientas asociadas a recursos humanos como el Cuadro de Mando aplicado y la mejora de los procesos de gestión y evaluación del desempeño; y dando luz a los diferentes modelos de efectividad de la evaluación de la formación desde un plano práctico y preciso (ofreciendo técnicas, herramientas y recursos) que hasta el momento se había realizado más conceptual que en sí mismo real.

Otro de los ofrecimientos de la metodología HCTR es su sensibilidad al imperativo actual de los directivos de las empresas hacia la contribución del valor de cada una de las áreas de la empresa. Hablar de generación de valor a través de las personas y del talento exige hablar el lenguaje del negocio en términos de impacto, rentabilidad y beneficios financieros desde la perspectiva del capital humano, el aprendizaje y la formación. Llegar al ROI de la formación es llegar a cuantificar la contribución a los resultados económicos de la empresa, al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Para todo ello, el modelo que se presenta se apoya inteligentemente y de forma humilde en integrar las ideas, modelos y métodos que tantos investigadores, profesores y consultores han dedicado buena parte de su desarrollo profesional hacia este sentido.

En definitiva, el modelo HCTR (Human Capital Training Roi) que aquí se nos presenta, es una excelente metodología; que vislumbra aún más cómo convertirnos en socios estratégicos de nuestras empresas; que sirve y mucho, pues se ha implantado en empresas nacionales e internacionales; y que nos posiciona en medir el impacto, la rentabilidad y el retorno de la inversión en programas de formación y desarrollo de recursos humanos. Si bien todos sabemos que no es ni será el único modelo que mide la inversión en formación, la integración de conocimientos y experiencias acumuladas apoyan su validez y aplicabilidad directa a las áreas de recursos humanos y formación.

José Enrique Jiménez Soler. Coach certificado
por la International Coach Federation (ICF) y miembro
de la International Association of Coaching.

Presentación

Cuantificar el impacto y rentabilidad de un plan de formación mediante índices no solo cualitativos y cuantitativos sino especialmente económicos ha sido desde siempre una meta a la cuál aspirar.

Cuando nos reunimos los profesionales de los recursos humanos en determinados encuentros, foros y convenciones reiteradamente reflexionamos si es posible verdaderamente medir el impacto de un entrenamiento, programa o plan de formación, si tenemos un modelo de trabajo para medir impactos financieros en formación y desarrollo de recursos humanos. Por esta cuestión y como enunciaba, por la falta de un método integral, la mayoría de las empresas no miden –o no saben medir- qué es lo que retorna a la compañía como valor y beneficio neto de la inversión que hace anualmente. Y sin embargo, todos sabemos que tenemos una necesidad imperante de tener mecanismos y herramientas concretas que nos muestren el valor real de la formación. Todos somos conscientes que si no mostramos los beneficios económicos de la formación no mostramos veracidad o lo que es lo mismo, credibilidad. Únicamente mostramos percepciones subjetivas sobre el valor de dichos planes formativos.

El ROI es una metodología financiera que mide el impacto y el retorno de la inversión realizada en programas de formación y desarrollo de recursos humanos. Un modelo relacionado con el ROI que actualmente podemos decir sin ninguna duda que es aceptado y probado con éxito en diferentes empresas y organizaciones –en diferentes sectores y países– es el modelo español creado por Itaca, Global Learning & Development denominado HCTR (Human Capital Training Roi). Una metodología que describe minuciosamente y con practicidad diferentes herramientas para evaluar por un lado la formación y vincular con enfoques tanto cualitativos como financieros un plan de formación y desarrollo del capital humano, por otro.

Influido por otros modelos de evaluación de la formación como las metodologías de Kirkpatrick, Phillips y Wade, el modelo HCTR no es sólo un intento correcto de sintetizar e integrar estos, sino lo que es más importante, un claro envite en ampliar los límites de cada uno de estos modelos, yendo más allá de estos creando herramientas de avance que permitan pilotar proyectos de evaluación de la formación y construcción de ROI para las áreas de formación y desarrollo de recursos humanos.

Es interesante observar que la metodología HCTR se aplica a través de un modelo de gestión del cambio, manejando de esta manera un cambio cultural y organizacional en la forma de entender la formación.

Llegar al ROI de la formación es orientar a todas y cada una de las áreas de negocio hacia una cultura de compromiso con la medición de la formación. Es un asunto de todos y para todos.

Finalmente, no debo dejar de mencionar las herramientas de desarrollo de recursos humanos que utiliza el modelo. Para «salir de la caja» (*out of the box*) tradicional de medición de los recursos humanos, el modelo da un giro de 180 grados en el proceso de transformación de la formación de la empresa. Las herramientas de cambio de las que se nutre el modelo van desde la gestión por competencias y la gestión del desempeño al cuadro de mando aplicado a recursos humanos y formación y a los instrumentos concretos que hacen posible la medición cuantitativa, respondiendo a cuestiones que nos han generado dudas comunes acerca de qué, cómo y cuáles son los indicadores y factores de formación que impactan en un programa «soft o intangible» (como por ejemplo los programas de habilidades). El modelo es ambicioso y retador, va en busca de los indicadores e instrumentos que nos permiten aislar los factores de formación que impactan en un programa formativo. Cuestiona si los planes de formación se orientan verdaderamente a apoyar los objetivos y necesidades de cada área de negocio, y por ende de la organización, o por el contrario, se basa en una serie de acciones de formación que tienen como epicentro un presupuesto asignado. ¿Coste o inversión de los planes de formación diseñados?, ¿cuál es el grado de eficacia, eficiencia y efectividad de los planes en los que invertimos?. Esto es lo que el modelo reflexiona, cuestiona y supera.

Cómo llegar al ROI de la formación es un buen libro de cabecera para los profesionales de la formación y el desarrollo del talento. Reflexionar qué hacemos y cómo lo hacemos es el primer paso para transformar cómo diseñamos, implementamos y ejecutamos las prácticas de formación y desarrollo de recursos humanos. Por ello, aplaudo la iniciativa y doy la bienvenida al modelo.

José Miguel Ucero

Omaña. Ingeniero Industrial ICAI, CC. Empresariales y Psicología aplicada a la empresa por ICADE. Diplomado en Dirección de empresas por IESE. Experto en sistemas de gestión de Recursos Humanos.

Introducción

«Nuestras empresas necesitan urgentemente aprender el modo de potenciar su Capital Humano, necesitan cambiar. Dicho con palabras comunes y corrientes, se impone aprender el arte de fomentar campeones en nuestras organizaciones, gente capaz e implicada, que un día cualquiera se pregunten en medio de la faena: ¿me emplearé a fondo?, ¿aprenderé a la velocidad requerida?, ¿sé cuál es mi capacidad?, ¿podré compartir el conocimiento?, y su respuesta sea un convencido SÍ en todos los casos».

CASTELLANOS CRUZ, R.

Cabe la posibilidad de que le haya caído, y no por casualidad, sino en todo caso por causalidad, este libro en sus manos. Y tal vez haya sido por alguna circunstancia coyuntural o porque algo le inquieta o por un conjunto de diferentes motivos y factores, como por ejemplo:

- ¿cree que la formación de su empresa debe dar un giro importante?;
- o quizás, ¿puede mejorar la calidad de la formación que se desarrolla y evalúa en su empresa?;
- o se está preguntando: ¿estamos en el momento evolutivo de la empresa para desarrollar un modelo más sistémico de evaluación de la formación?;
- o ¿le están insistiendo todos los días para reducir los costes de la formación (costes, costes y costes) cuando vd. no puede demostrarles que es una inversión y un valor para su empresa?;
- o simplemente se está preguntando si los planes y programas de formación que se ejecutan en su organización están teniendo un impacto en las áreas y en las personas de su empresa, o ¿impactan las acciones que

gestionan en las metas y los objetivos de su organización?, ¿su área está incrementando la productividad laboral de los empleados a través de las acciones que realizan? (y si no lo desconoce, ¿cómo podría averiguarlo?), ¿podría de esta manera detectar acciones de mejora y progreso al evaluar sistemáticamente los cursos que desarrollan?;

- se pregunta: ¿estaré teniendo resultados?, ¿y beneficios económicos hacia los accionistas?;
- o detrás de estas preguntas hay una más amplia: ¿seríamos más creíbles y funcionaríamos de manera distinta y más profesionalizada si evaluáramos el impacto y la rentabilidad de la formación que realizamos?

«Invertir en formación en una empresa es rentable, pero, para asegurar la rentabilidad, debemos invertir en formación de forma adecuada, es decir, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa o de alguna de sus líneas de negocio, así como la calidad de los productos formativos empleados».

J. M. DUART

Estas y otras muchas cuestiones son las que nos abordan diariamente en las áreas de formación y recursos humanos. Lo único cierto es que necesitamos cada vez más, con más eficacia, eficiencia y efectividad, procesos evaluativos de formación, metodologías de aprendizaje holístico y herramientas para el desarrollo evaluativo, de planes, programas y acciones de formación más fiables y adaptados a las demandas reales de las organizaciones y empresas, que requieren de constantes cambios, de mayores y mejores capacidades y competencias y de modelos y herramientas que evalúen y hagan crecer los activos intangibles de sus empresas para seguir compitiendo en los mercados de la era que nos ha tocado vivir: la era de la inmediatez, *la era de la eficiencia*.

Un escenario empresarial global que nos exige a los profesionales del capital humano diseñar nuevos entornos de formación. En un artículo que escribí hace algún tiempo para una web de recursos humanos y formación española decía que «para que un Programa de Aprendizaje y Desarrollo pueda ser realmente efectivo, y no un mero espectáculo circense, tiene que traspasar resistencias internas y barreras externas. Esto nos supondrá concebir ambientes de aprendizaje que articulen condiciones para el desarrollo de competencias clave en los participantes, mediante la generación de ambientes expedicionarios, de tal manera que podamos abordar el aprendizaje de manera sistémica y flexible para permitir la tendencia hacia el aprendizaje autónomo e intrapersonal, en primera instancia; y originar un ambiente propicio al diálogo y la reflexión, estimulante y retador, desarrollado con propósito y oportunidad para que sea realmente efectivo y creador, en segunda instancia. El ambiente del aula como un todo sinérgico».

Tal y como ya explicitaba hace tiempo, requerimos urgentemente de nuevos modelos y herramientas de desarrollo organizacional para gestionar adecuadamente actitudes y compromisos, medir el desempeño, el potencial de los empleados y el impacto de la formación en la empresa; en definitiva, convertirnos en agentes de cambio como socios estratégicos reales de la empresa en la que estamos.

La evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación es uno de los modelos que evalúan y desarrollan el potencial rentable de los activos intangibles humanos. Asimismo, este tipo de evaluación es una modalidad que requiere, para llevarla a la práctica, que se hayan ejecutado otras modalidades de evaluación anteriores, como la evaluación de necesidades de formación, la evaluación de reacción por parte de los asistentes a los diferentes programas de formación, la evaluación de conocimientos y aprendizaje real de los participantes, la evaluación de la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo, ... Posiblemente, la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación sea la que, ayudada de las expuestas, pueda responder a buena parte de las cuestiones que todos los profesionales de la formación y el desarrollo de los recursos humanos nos viene rondando en la cabeza desde hace ya mucho tiempo. Dada la creciente magnitud en formación y desarrollo de las inversiones que se manejan en las empresas actualmente, las áreas de capital humano requieren de herramientas que justifiquen dichas inversiones, por tanto, requieren evaluar sus beneficios y resultados en términos cuantitativos y económicos. En este sentido, *evaluar el impacto y la rentabilidad nos permitirá demostrar los resultados que la inversión que hemos realizado ha generado con creces, tanto a nivel cualitativo como a nivel económico*. O al revés, nos permitirá reconocer qué y cuáles son los programas y cursos que no generan ningún valor añadido en nuestra empresa.

Este libro pretende, a través de un conjunto integrado de metodologías, herramientas e instrumentos, testados por continuas investigaciones docentes, bibliográficas y de campo de actuación durante más de 10 años y llevados a la experiencia tácita y a la práctica en empresas españolas y latinoamericanas, cómo llegar a medir cuantitativamente los beneficios, resultados y la rentabilidad del capital humano, y más concretamente de la formación empresarial. *Se trata de medir lo intangible buscando a lo largo de estas páginas cómo llegar al ROI financiero —Return on Investment, el retorno de la tasa de inversión—, toda una metodología de carácter cuantitativo y económico, que responderá cómo asignar un valor monetario a la formación invertida (los beneficios que reporta a la empresa como resultado de su gestión), que se complementará en las siguientes páginas con metodologías cualitativas, (puesto que no todo en formación y desarrollo debe tener un componente economicista) para procurar a las áreas de formación y recursos humanos una mayor credibilidad del rol estratégico de formación y recursos humanos. Como decía Einstein en su *teoría de la relatividad*, «Lo que se mide no es siempre importante, y lo que es importante no siempre se puede medir, pero si no medimos no sabemos».*

Con el Capítulo 1 «*La Gerencia estratégica de recursos humanos. Evaluar y medir el capital intelectual humano*», quiero hacer llegar la idea de cómo debemos competir desde el factor estratégico del capital humano a la cultura de la eficiencia en la que estamos inmersos. Para ello, necesitaremos conocer qué y cómo se gestionan y miden los activos que agregan valor añadido a las empresas y organizaciones: los activos intangibles. Proveniente del capital intelectual, como se denomina a la gestión de los activos intangibles, veremos por tanto varios modelos de medición del capital intelectual humano que nos servirán como pilares fundamentales en nuestra búsqueda metodológica del ROI de la formación, con especial incidencia en herramientas de gestión integral por competencias y en el *balance scoreCard* (Cuadro de Mando Integral) de Kaplan y Norton. Finalmente, en esta primera parte también abordaremos las perspectivas de aprendizaje individual y aprendizaje organizacional (inteligente) y enfoques formativos, más allá de lo tradicional, que nos están aportando valor a la formación y apoyo a la creación de conocimiento «a través de de la transformación de la experiencia».

El Capítulo 2: «*Herramientas de gestión de apoyo y soporte a la medición del ROI*» es imprescindible si queremos obtener una metodología con calidad del ROI de la formación. Desarrollamos en profundidad las herramientas que nos son necesarias para obtener el ROI: bien el cuadro de mando de RR HH, bien la gestión del talento por competencias, o bien la mejora del desempeño humano. Asimismo, de cada una de ellas, identificaremos indicadores cualitativos y sobre todo cuantitativos, y cómo medir y calcular los más relevantes.

Una vez analizadas las herramientas anteriores, tenemos que diseñar adecuadamente un Plan Integral de evaluación de la formación. En el Capítulo 3: «*Modelos de medición de evaluación de la formación*» hablamos de las variables que hay que tener en cuenta para su diseño e implantación. Muy importante es también en esta parte tener una visión conceptual de los grandes modelos que se vienen utilizando en la medición del impacto de la formación: los niveles de evaluación de la formación de Kirkpatrick, la medición de la formación de Phillips, y la medición de la formación de Wade. Finalmente, reflexionaremos sobre cuáles son los elementos a tener en cuenta si queremos evaluar el impacto y la rentabilidad de la formación, con el objeto de irnos preparando para la siguiente parte.

El Capítulo 4, denominada «*Cadena de valor en la medición del impacto y la rentabilidad de la formación: el proceso final para llegar al ROI*» es la que desata el nudo gordiano, es el desenlace final. Basado especialmente en el modelo de Kirkpatrick y de Phillips, desarrollo una *metodología nueva*, denominada *Human Capital Training ROI (HCTR)*, donde busco llegar al ROI de la formación desde *cinco perspectivas de evaluación de la formación*:

1. *Perspectiva de satisfacción* (cómo reaccionó el participante ante el programa y qué observó el facilitador).

2. *Perspectiva de conocimiento real, tácito y explícito* (qué aprendió y convirtió en conocimiento real el participante).
3. *Perspectiva de eficiencia* (qué herramientas requerimos para aislar los factores de la formación).
4. *Perspectiva de valor* (qué conocimiento va a aplicar a su rol laboral y si puede hacerlo qué resultados obtuvo, si mejoró su desempeño en el puesto y si se logró algún cambio en la organización).
5. *Perspectiva de ROI* (Retorno de la inversión de la formación) donde finalmente despejaremos la incógnita y le daremos un valor monetario a los beneficios de la formación.

Finalmente, en la última parte del libro, el Capítulo 5 recogemos de manera testimonial el ROI de otras metodologías sobre modalidades de formación como el coaching y el e-learning. Asimismo, nos adentramos en plantear una nueva semilla, se trata ir más allá del ROI, para hablar del ROE, la *rentabilidad de las expectativas de formación*.

En definitiva, este libro recoge los requerimientos de las áreas de formación y capital humano de carácter estratégico, que están ya sensibilizadas ante la necesidad primordial de traducir en variables económicas su gestión. Toda una metodología para evaluar la formación, y más concretamente para medir el impacto y la aplicabilidad del conocimiento al puesto de trabajo, y la rentabilidad de los planes y acciones de formación.

Me gustaría decir finalmente que todos sabemos que todavía en la actualidad son escasos los departamentos y áreas de formación y recursos humanos de las empresas y organizaciones que evalúan el impacto y la rentabilidad de la formación. El reto es si Vd. quiere dejar de pertenecer a ese grupo y abanderar el cambio, ¿quiere medir la contribución de la formación y los recursos humanos a los resultados positivos contables y sociales de su empresa? En sus manos está.

TABLA 2.1. (Continuación)

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Indicadores	Ponderación	Frecuencia	Metas	Logro alcanzado
Desarrollar un incremento de las competencias.	Desarrollo directivo. Incremento competencias técnicas. Evaluación por competencias.	Índice de competencia por áreas, puestos, etc. Brechas competenciales. % empleados con nivel inferior al deseado por c/u competencias. Número de empleados con desempeño 1 a 5 (excelente a por debajo del nivel) en relación al total evaluado. Ratios de productividad laboral.		Trimestral Semestral y anual		
Mejorar la Gestión del desempeño	Evaluación del desempeño. Mejora de la productividad laboral. Planes de mejora.			Semestral y anual		
3. Perspectiva de procesos clave	Planificación de RR HH.	Gastos de personal. Desajuste plantilla actual-plantilla necesaria. Tiempo medio de permanencia en el puesto-empresa. Índices de rotación, absentismo... Tiempos de duración de los procesos de selección Gastos de selección Mirar tablas de indicadores de formación Gestión de la formación y el desarrollo	30%		100%	
4. Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo		Análisis de competencias requeridas en los próximos años. Análisis de competencias actuales. Gap competenciales.	20%		100%	

Y finalmente, medimos a través de los indicadores el CM de RR HH y posteriormente realizamos los procesos de mejora continua pertinentes

Así, tenemos diseñado y construido finalmente nuestro cuadro de mando de RR HH.

Con el objeto de ofrecer más indicadores para que Vd. pueda implementar en su CM de RR HH, a continuación le detallamos los más significativos.

2.2. Eficiencia de RR HH: indicadores, ratios de medición y cálculo

Estos indicadores se dividen en dos categorías: básicas y estratégicas.

Los primeros son costes. Los segundos evalúan la eficiencia de las actividades y procesos de RR HH diseñados para obtener productos de RR HH, por lo que son una inversión que producen valor estratégico en el tiempo. Aquí es donde están verdaderamente la medición de indicadores. Veamos algunos ejemplos en la Tabla 2.2.

TABLA 2.2. *Indicadores de recursos humanos*

INDICADORES DE NÓMINA Y COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS
Compensación total de la compañía.
Coste nómina en relación a operaciones, ventas, producción, etc.
Coste de los litigios relativos al personal.
Coste por contratación.
Coste del % de los ingresos variables.
Beneficios sociales por acción/por empleado.
Coste salarial real (dentro y fuera de convenios).
Dividendo por acción.
Importe y % de la retribución fija (y también se puede hacer con variable) sobre la retribución total.
INDICADORES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL
Cobertura vacantes candidatos externos.
Cobertura vacantes candidatos internos.
Número de personas reclutadas.
Número de CV recibidas.
Número de vacantes concluidas.
Número de ingresos fijos.
Número de ingresos provisionales.
Número de fijaciones (provisional a fijo).
Número de CV recibidos × perfil o × carrera o × área, etc.
Número de becarios.
Número de entrevistados que permanecerán en la candidateca.
Porcentaje de CV por reclutador (últimos 12 meses) o ya filtrados.
Porcentaje de contrataciones por reclutador (últimos 12 meses).

(Continúa)

(Continuación)

Porcentaje de contrataciones por fuentes de reclutamiento (archivo, publicación, universidades, otras fuentes).
Porcentaje de entrevistas vs contrataciones (12 meses).
Número entrevistas por candidatos.
% personal femenino contratado
% personal masculino contratado.
Número de personas reclutadas (totales, por áreas, puestos, etc.).
Número de solicitudes internas.
Coste selección por área o por unidad de negocio.
INDICADORES DE FORMACIÓN
Coste de programa de acogida por persona.
Total de acogidos.
Totalde programa de acogida a directivos, mandos, etc.
Horas hombres de formación por área ó unidad de negocio.
Formación como % de nómina.
Promedio inversión formación por empleado entrenado.
Promedio Inversión Neta formación. Por empleado entrenado.
Inversión total.
Número de inasistencias .
Coste de inasistencias.
Inasistencias por áreas, direcciones, unidades de negocio.
INDICADORES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Descripciones creadas.
Descripciones actualizadas.
Descripciones aprobadas.
Vacantes solicitadas aprobadas en direcciones, áreas, etc.
Descripciones de puestos (creados, actualizados, aprobados...).
Seguimiento sobre seguridad e higiene.
Clima laboral.
Comunicación y participación interna.
Coste de accidentes laborales.
Porcentaje de empleados que tienen planes de carreras, sucesión, desarrollo, etc, que participen en programas evaluativos, de desarrollo profesional, etc.
Porcentaje de empleados con nivel de desempeño (óptimo, bueno, regular, insatisfactorio).
Número de promociones por empleado.
Nivel de motivación de los empleados en relación a la retribución percibida.
Indicadores detectados de las competencias.

Veamos también algunos ejemplos (Tabla 2.3) de cómo se calculan algunos ratios:

TABLA 2.3. *Ratios de recursos humanos*

Indicador	Qué es lo que mide	Cálculo: cómo se mide
Horas/hombre	Mide el número de horas promedio de formación por empleado (por territorios y direcciones)	Horas de formación/ Empl.*100
Formación como % de Nomina	Mide la inversión realizada en formación comparada con la nómina de pago	Inversión formación/ (Nómina mensual) *100
Promedio inversión formación por empleado	Mide la inversión en formación en entre todo el personal	Inversión/Empleados
Promedio inversión neta formación por empleado	Mide la inversión en formación en un período de tiempo y los empleados que la tomaron	Inversión/Empleados formados
Aprovechamiento de la formación	Mide el grado de retención de los conocimientos impartidos en la formación	puntaje post curso- puntaje pre curso
% Asistencia	Mide la Cantidad de participantes presentes en la formación	Asistencia./ Empleados*100
Cobertura día de vacantes	Mide la movilidad de los empleados del grupo	Días laborables (Fecha contratación - Fecha de requisición)
Índice de satisfacción del cliente interno de reclutamiento y selección	Mide el nivel de satisfacción de los usuarios de reclutamiento y selección	Nivel satisfacción/ Empleados*100
Cobertura vacantes Candidatos internos	Mide el porcentaje de reclutamiento realizados con recursos internos	Reclutados internos/ Total Reclutados *100

2.3. El ROI del desempeño (Human Performance Improvement): indicadores KPI,s sobre mapas de objetivos y competencias

Un modelo de gestión y evaluación del desempeño implica identificar, medir y evaluar el desempeño individual y organizacional orientado desde la estrategia de la empresa (Figura 2.5).

En la actualidad, los ejecutivos y responsables de equipos de trabajo en organizaciones y empresas pueden ya disponer de una gama amplia de metodologías y herramientas de gestión y evaluación del desempeño. Todos o la gran mayoría suelen seguir un proceso similar a este (ver Fig. 2.6).

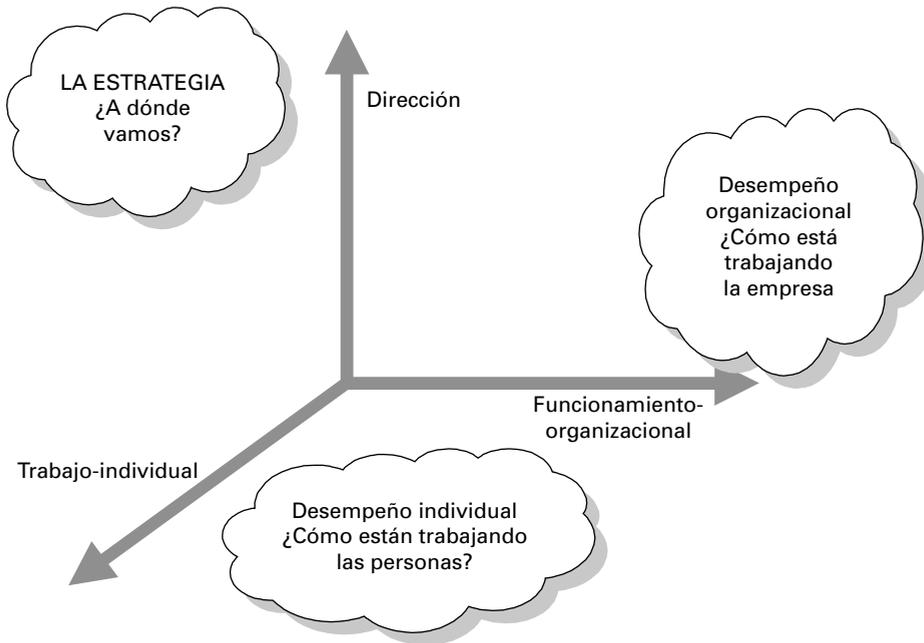


Figura 2.5. Modelo estratégico de gestión del desempeño

La gestión del desempeño implica analizar el porqué de la brecha entre lo planificado y lo realizado

Otra cuestión sería ver desde qué grado de objetividad se miden los parámetros de desempeño. Normalmente, las mediciones que podemos observar que son objetivas son aquellas que se miden por parámetros cuantitativos, mientras que las subjetivas son provocadas por las opiniones y «sentimientos distorsionados» del evaluador a lo largo de la entrevista de evaluación del desempeño. Esta evaluación para algunos es...

- El juicio final.
- Justificar un despido.
- Rellenar un papel para los de «Personal».
- Una incongruencia: «soy muy bueno pero luego casi no me incrementan el salario».
- «Me dicen lo que ya sé».
- Una pérdida de tiempo, una manera de generar expectativas que luego no se cumplen, etc.

Sin embargo para otros profesionales, la evaluación del desempeño es...

- La única vez del año que hablo con mi jefe sobre objetivos, sobre mis expectativas laborales, sobre mi crecimiento dentro de la empresa, sobre mis áreas a mejorar, sobre mis intereses y motivaciones, sobre mis necesidades de formación y desarrollo, etc.
- El reconocimiento positivo de mi trabajo.
- Saber lo que piensan de mí y qué tal lo estoy haciendo.
- Me sirve para ver por dónde mejorar y se me ofrecen ideas y recursos.

La gestión y evaluación del desempeño requiere de mediciones que permitan tomar decisiones sustentadas en una mayor objetividad. Para ser eficaces, eficientes y efectivos, estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en forma específica, esto es, por un lado la consecución de objetivos, y por otro mapas de competencias bien alimentados por niveles y grados diseñados correctamente (es decir, competencias que impacten sobre los objetivos-resultados de los empleados, áreas y organización).

Una gestión y evaluación eficaz de desempeño exige algo más que un proceso evaluativo basado en proporcionar información, que aunque imprescindible, por sí sola no nos es suficiente. El *ROI del desempeño* trata de identificar aquellos indicadores clave que nos permitan medir la mejora conseguida en el negocio como consecuencia de la *formación* y las acciones de mejora desarrolladas durante el año, y así ver si ha dado sus frutos.

Una opción para valorar el desempeño es a través de los Key Performance Indicators (KPI): son métricas financieras y no financieras utilizadas para cuantificar objetivos. Reflejan el desempeño estratégico de una organización. Los KPI los utilizamos para evaluar y medir áreas de cierta dificultad y complejidad, como por ejemplo competencias (liderazgo, orientación al cliente, compromiso...). Los KPI provienen de la estrategia y son manejados y bajados a las personas a través de un cuadro de mando integral.

El propósito finalista de los KPI no es ni más ni menos que ayudar y orientar a la empresa a medir el progreso hacia el logro de los objetivos organizacionales, con el objeto de cuantificar el conocimiento basado en actividades, lo que se denomina *knowledge-based activities*. De esta manera, un KPI es solamente una parte de un objetivo. Es aquella parte del objetivo que se puede medir cuantitativamente. Un ejemplo puede ser que un objetivo para un Centro o área de Formación sea considerar la tasa de inasistencias de los participantes a los cursos convocados. De este objetivo cualitativo, «tasa de inasistencias» es el KPI.

Para poder medir los KPI requerimos una organización donde,

- Aclarar visiones, misiones, focos estratégicos y procesos clave por cada área o departamentos.

- Clarificar los objetivos y metas de desempeño del negocio, área y puesto.
 - Estableciendo metas claras y concretas de desempeño
- Tener mediciones cualitativas y cuantitativas de los resultados del negocio, de las áreas y puestos.
 - Identificando las actividades claves y críticas a evaluar y medir.
 - Formulando indicadores de medición del desempeño, identificando claramente qué es lo que se quiere medir para que impacten tanto sobre los objetivos a conseguir como sobre las competencias a medir.
 - Identificar quiénes son los responsables de medir contribuciones y desempeño, así como su posterior control y seguimiento.
- Analizar posteriormente las fortalezas y debilidades del proceso, así como los recursos para lograr los objetivos acordados.
 - Analizando y comparando las brechas entre el actual desempeño con las metas y competencias que le son requeridas.
 - Determinando acciones correctivas y de desarrollo en caso sean necesarias para recuperar y/o maximizar el desempeño
 - Desarrollar cambios específicos en los procesos, en los objetivos, etc., en caso de que las brechas hayan sido gigantescas, lo que nos puede llevar a pensar que el sistema de gestión del desempeño tiene fallas o lagunas importantes.

El ROI de desempeño de esta manera requiere para su éxito varios parámetros

Seguir un proceso de evaluación del desempeño donde se aclare el trabajo a realizar del evaluado, fijándole objetivos de desempeño y competencias del área y puesto. Posteriormente, realización de seguimientos, evaluación posterior al año de dichos objetivos y una correspondiente planificación para el año siguiente. Esto es,

Áreas de resultado claves Ej.: Rentabilidad del proceso de producción.		Definen qué trabajo hay que hacer.
Fijación y evaluación de objetivos Ej.: Reducir los costes de una determinada área.	Resultados Metas 100%	<i>Establecen con más detalle que hay qué hacer y cuánto.</i>
Fijación de competencias de desempeño Ej.: Liderazgo, trabajo en equipo, innovación, orientación al cliente...		<i>Orientan en cuanto a cómo se tiene que conseguir los objetivos.</i>

(Continúa)

(Continuación)

Evaluación de competencias

A través de registros por competencias: observando y registrando los comportamientos de las personas a través de la técnica STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultados) a través de continuas entrevistas de feedback y progreso a lo largo de todo el año.

- Registrando los incidentes críticos.
- Dando y recibiendo feedback como canal de aprendizaje.
- Fomentando entrenamientos periódicos al evaluador sobre habilidades para la entrevista de desempeño: proceso, habilidades y actitudes idóneas, evaluación de competencias, identificación de necesidades de formación y mejoras, así como para formación para la confección de planes de desarrollo.

Pongamos un ejemplo de fijación y evaluación de objetivos en la Tabla 2.4.

TABLA 2.4. Fijación y evaluación de objetivos

Objetivos de desempeño	Procesos clave	Indicadores desempeño	Frecuencia evaluativa	Indicadores cuantitativos Óptimo 1 Aceptable 7 Deficiente 3
Mejorar la Planificación de los proyectos	Planificación	Número de proyectos finalizados con desviaciones por debajo del 5% en costes y plazos de ejecución	Anual	
Mejorar los procesos X e Y	Innovación	Número de procesos clave mejorados. Número de ideas aportadas hechas realidad. Planes de viabilidad ejecutados.	Anual	
Reducir costes en las operaciones del área	Excelencia operativa	Tiempos reducidos. Presupuesto por debajo del % estimado	Semestral	

Pongamos también un ejemplo de identificación y evaluación de competencias (en este caso, ya que venimos hablando de evaluación de la formación, nos hemos imaginado un técnico de formación con una competencia denominada «evaluación de la gestión de la formación»:

Competencia: «Evaluación de la gestión de la formación»

Definición de la competencia:

Ser capaz de diseñar e implementar un sistema integral de evaluación de la formación, que tenga en cuenta el impacto de las acciones de formación, el desempeño de los empleados y los resultados de la gestión de la formación.

Indicadores de desempeño de la competencia (Tabla 2.5):

1. Evalúa el proceso de formación teniendo en cuenta el proceso global de evaluación integral de la formación.
2. Aplica las herramientas e instrumentos desarrollados en el área de formación, según la perspectiva de evaluación a evaluar (satisfacción, aprendizaje, eficiencia, valor y ROI).
3. Plantea medidas de desarrollo de acuerdo a los resultados obtenidos.
4. Formula los indicadores y ratios que se obtienen en cada una de las cinco perspectivas de evaluación de la formación.
5. Integra en el sistema de evaluación de la formación todos los resultados globales y por áreas de negocio.
6. Mejora los métodos y herramientas para evaluar todas las perspectivas de evaluación de la formación.

Competencias asociadas al desempeño:**TABLA 2.5.** *Ejemplo de competencias*

Competencias asociadas	1	2	3	4	5
1. Capacidad de análisis y síntesis				x	
2. Capacidad de comunicarse y relacionarse adecuadamente con los responsables de las áreas				x	
3. Trabajo en equipo				x	
4. Orientación a resultados				x	
5. Orientación al cliente interno				x	

Cuando,

1. Excelente: supera la competencia con creces (+100%).
2. Óptimo: sobrepasa la competencia (95-100%).
3. Bueno: alcanza los requerimientos competenciales (85-94%).
4. Mínimo: llega a la competencia (75-84%): es el perfil mínimo que la organización exige.

en la que desarrollamos nuestros proyectos de formación. El ROI social es una manera de cuantificar el valor social que es generado por una empresa u organización como resultado de una inversión (en este caso formativa). De esta manera, las empresas y organizaciones están creando y generando valor a la sociedad, a través de la comunidad donde se desarrollan la acción.

Sin embargo, el ROI social no procura solamente cuantificar todos los aspectos relacionados con las ventajas y beneficios económicos. Trata al mismo tiempo de identificar ahorros en costes determinados, y sobre todo de demostrar la contribución directa, en este caso asociada a los programas de formación, hacia una comunidad concreta (legitimidad, ayuda, servicios sociales a la comunidad). Los beneficios no económicos, al menos directamente, esto es, el impacto social que trasladamos con nuestra acción, son los que acreditarán el valor real de mercado de dicha actividad.

Un análisis del ROI social se hace de la siguiente manera:

- Calcula la cantidad de «inversión» requerida para apoyar esa actividad.
- Identifica los varios ahorros de coste, las reducciones en el gasto y las ventajas relacionadas que se acrecientan como resultado de esa actividad.
- Calcula el valor económico del ahorro de costes y ventajas que se derivan.
- Presenta el valor socioeconómico creado durante el marco de tiempo de la inversión, expresando ese valor en términos de valor actual neto.

El ROI de la formación

La propuesta que hago para determinar el ROI, financiero, positivo o negativo y social, es intentar despejar la incógnita (el verdadero cáliz) de la fórmula del ROI:

Beneficios (incógnita)/costes.

Aquí estriba la complejidad: ¿cómo identificamos objetiva y económicamente los beneficios de la formación?, ¿cómo convertirlos en un valor monetario? Este arcano lo pretendo detener por la relación de la perspectiva 3 de eficiencia, y especialmente por la perspectiva 4 de valor.

Por tanto, el ROI de la formación vendrá medido por:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad (Beneficios netos del Programa)} \times 100}{\text{Costos del Programa}}$$

Resumiendo toda la metodología propia de HCTR (*Human Capital Training Roi*) para llegar al ROI, desarrollada a lo largo de todo el libro, el proceso global queda de la siguiente manera (véase Figura 4.9).

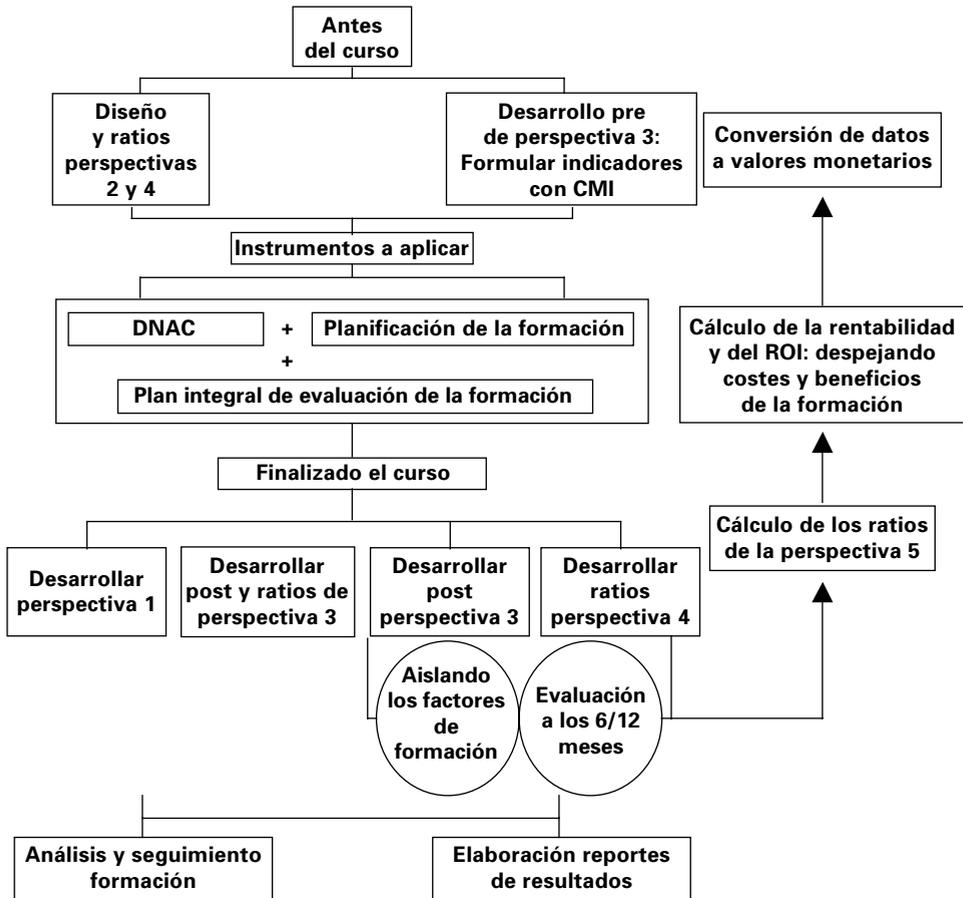


Figura 4.9. Metodología completa de HCTR

No obstante, antes del desarrollo del ROI, es conveniente despejar otros ratios (para no perdernos, les sitúo: en estos momentos estamos en el cuadro denominado «Cálculo de los ratios de la perspectiva 5»).

Control de gestión de la formación: indicadores de medición

Un estudio con cerca de 600 empresas norteamericanas que cotizan e bolsa de la American Society of Training & Development (ASTD) identificó la correlación entre la inversión anual en formación (promedio por empleado) y el ratio de retorno total para el accionista en el siguiente año. Los resultados de dicha correlación fueron abrumadores: las empresas que más invirtieron en formación incrementaron en un 86% más el retorno para sus accionistas que el promedio medio del mercado. El estudio concluye definitivamente que la inversión en formación produce un desempeño superior, en términos financie-

ros, de una empresa en el año siguiente de haber sido desarrollada la misma en la empresa. Pero para ello, necesitamos dotarnos de *indicadores que midan la gestión global de formación*:

TABLA 4.11. *Indicadores de formación*

INDICADORES GLOBALES
Índice de rotación acumulada: por áreas, direcciones...
Antigüedad media de los empleados.
Coste de absentismo: por categorías, puestos, niveles, etc.
Coste de personal por empleado/costes totales.
Indicador de productividad.
Índice de satisfacción del personal/en relación a sus responsables inmediatos/con la empresa.
Plantilla actual en relación con la necesaria para el próximo ejercicio.
Porcentaje de distribución del gasto de personal.
Presupuesto del área de recursos humanos como % de ventas.
Reducción del coste en los procesos productivos/operaciones/inversión en procesos de mejoras.
Tiempo medio de duración de los procesos de selección.
Tiempos medios de respuesta por cada política y subsistemas de RR HH.
Tiempo medio de permanencia en el puesto.
Rentabilidad media de RR HH y formación.

Nota: puede ver más indicadores para controlar la gestión de la formación en la parte del libro *Eficiencia de Recursos Humanos*.

Veamos los más singulares:

1. *Ratio de productividad:*

Una encuesta a nivel mundial que practicó hace unos años PriceWaterhouse Coopers a más de mil empresas, identificó un dato bastante triste: sólo el 24% de las empresas preguntadas medían la productividad de su capital humano.

Este ratio tan necesario mide, como su propio nombre indica, la productividad del capital humano de la empresa, teniendo en cuenta lo que los empleados contribuyen para obtener resultados en su trabajo o gestión. De esta

manera, debemos calcular el valor añadido en relación con los costes de personal. Su ratio es:

(Cifra de ventas + Otros ingresos – Gastos de explotación)/Gastos personal.

2. *Ratio de eficiencia de la productividad laboral asociada al aprendizaje y desempeño de los empleados en el puesto de trabajo:*

El ratio de productividad presentado anteriormente es complejo a la hora de medirlo desde el impacto de la formación hacia los empleados de cualquier organización y empresa. Para ello vamos a utilizar un ratio que he desarrollado (influido por un modelo de evaluación y seguimiento de la capacitación del INCAP). Trato de hallar un modelo de eficiencia de la productividad laboral que cuantifique el impacto de cada una de las acciones o tareas del puesto de trabajo en cuanto a resultados de aprendizaje, resultados de desempeño y de rendimiento en el propio puesto.

Para ello, lo primero es hallar la productividad laboral asociada al aprendizaje de un empleado. El ratio de productividad laboral es: $GA \times GC \times t$.

Para esto utilizaré tres parámetros de ponderación:

A. GRADO DE APRENDIZAJE DE LA TAREA O ACCIÓN A LA HORA DE SER APRENDIDA (GA)

Para ello, hay que desarrollar una escala por niveles para medir el grado de aprendizaje. (véase Tabla 4.12).

TABLA 4.12. *Niveles y escalas de aprendizaje*

NIVELES	GRADO DE APRENDIZAJE
1	Facilidad en aprender la tarea o acción. Son acciones o tareas básicas e incluso repetitivas. No se requiere más que un aprendizaje mínimo o básico.
2	Facilidad media de aprendizaje. Se requieren algunos principios.
3	Se requiere dominar ciertos principios, para posteriormente aprender más sobre las acciones o tareas que se encomiendan.
4	Dificultad media en el aprendizaje. La tarea es semicompleja, de un nivel de eficacia y especialización media-alta.
5	Dificultad amplia en el aprendizaje. La tarea es compleja, de un alto nivel de eficacia y especialización.

B. GRADO DE CALIDAD (GC) DE LA TAREA O ACCIÓN A LA HORA DE SER DESEMPEÑADA Y REALIZADA DE MANERA CORRECTA (RENDIMIENTO)

Para ello hay que desarrollar una escala por niveles que mida el grado de desempeño y rendimiento. (véase Tabla 4.13).

TABLA 4.13. *Escala de niveles y grados de desempeño*

NIVELES	GRADO DE DESEMPEÑO Y RENDIMIENTO
1	Pobre nivel de desempeño y rendimiento de la tarea o acción, que no repercuta en resultados cualitativos y cuantitativos o económicos, tanto para el área como para la organización, lo que genera resultados negativos.
2	Bajo nivel de desempeño y rendimiento de la tarea o acción, que repercuta en escasos resultados cualitativos y cuantitativos o económicos, tanto para el área como para la organización. Los escasos resultados generan beneficios económicos negativos.
3	Nivel medio de desempeño y rendimiento de la tarea o acción, que repercuta en resultados cualitativos importantes pero escasamente cuantitativos o económicos, tanto para el área como para la organización.
4	Alto nivel de desempeño y rendimiento de la tarea o acción, que repercuta en resultados cualitativos y cuantitativos o económicos de cierta relevancia tanto para el área como para la organización.
5	Excelente nivel de desempeño y rendimiento de la tarea o acción, que repercuta en resultados cualitativos y cuantitativos o económicos altos e importantes, tanto para el área como para la organización.

C. TEMPORALIDAD (T) EN LA QUE SE REALIZA LA ACCIÓN O TAREA; ESTO ES, QUÉ TIEMPO SE LE DEDICA EN EL PUESTO DE TRABAJO A LA REALIZACIÓN DE ESTAS ACCIONES O TAREAS

Para ello hay que desarrollar una escala por niveles para medir el grado de aprendizaje. (Véase Tabla 4.14).

TABLA 4.14. *Escala de tiempos*

ACCIONES	TIEMPOS	% DEDICADOS
	16	10%
	25	15%
	8	6%
	12	8%
	Etc...	...
	Total horas mes	100%

Nota: la suma de los tiempos en % debe dar 100%.

Una vez desarrolladas todas las acciones que un empleado realiza en su rol o puesto de trabajo, se registra por cada acción el ratio de producción laboral. Este registro lo realiza el responsable inmediato del empleado.

Así se multiplican los tres indicadores ($GA \times GC \times t$) y se obtiene el impacto de cada una de las acciones o tareas del empleado y su correspondiente total (véase Tabla 4.15).

TABLA 4.15. *Escala de indicadores de impacto*

Acción 1	GA	GC	T	Productividad laboral
Acción 2	2	3	14%	0,84
Acción 3	4	5	24%	4,80
Acción 4	3	3	12%	3,96
Acción 5	3	4	50%	6,00
Total			100%	15,60

Finalmente, vamos a obtener el peso del impacto de cada acción o tarea en el desempeño y rendimiento en el puesto de trabajo del empleado. Esto se realiza dividiendo el total de la productividad laboral de cada acción por el total de productividad laboral del conjunto de todas las acciones y multiplicado por 100 para que nos dé el resultado en términos porcentuales:

$$\text{Índice de eficiencia de la productividad laboral} = \frac{(GA \times GC \times t / \text{Total } GA \times GC \times t) \times 100}{}$$

Ver Tabla 4.16

TABLA 4.16. *Tabla de resultados de la eficiencia de la productividad laboral*

Acción 1	GA	GC	T	Productividad laboral	Eficiencia de la productividad laboral
Acción 2	2	3	14%	0,84	5,38%
Acción 3	4	5	24%	4,80	30,7%
Acción 4	3	3	12%	3,96	25,3%
Acción 5	3	4	50%	6,00	38,4%
Total			100%	15,60	100%

Si este cálculo lo relacionamos con la perspectiva de conocimiento real, perspectiva de valor y con la perspectiva de aplicabilidad, desde la formación tenemos que desarrollar acciones y proyectos formativos para que año tras año podamos incrementar el ratio de eficiencia de la productividad laboral asociada al aprendizaje y desempeño. La mejora en el desempeño de cada empleado debido al aprendizaje adquirido y su aplicabilidad al puesto de trabajo, debe simbolizar un impacto real en la empresa observado a través del incremento de la eficiencia de la productividad laboral gracias a nuestras acciones y programas de formación.

3. Costes de absentismo

Es imprescindible identificar los costes de absentismo o tiempo perdido en su organización si quiere a partir de estos costes desarrollar acciones formativas que permitan reducir los déficits de tiempos perdidos.

El ratio de absentismo es:

$$\text{Tasa de absentismo} = \text{DP}/t \times \text{DT}$$

Donde:

DP: son los días perdidos.

t: es el número de trabajadores.

DT: son los días totales de trabajo por empleado.

Una vez que sabemos cuántos días hemos perdido (tasa de absentismo) es cuando podemos calcular los costes de absentismo. Su ratio según la UCM es:

$$\text{Coste de absentismo por empleado} = (\text{TH} (\text{PH} + \text{B}) + \text{S} (\text{HS} + \text{SB}) + \text{O}/\text{N}$$

Donde:

TH : total horas de trabajo perdidas.

PH: salario por hora.

B: beneficios sociales de los empleados.

S: coste por horas de supervisión perdidas relacionadas con el absentismo (reorganización de personas, resolución de problemas, cursos con los ausentes).

HS: salario de supervisión a la hora más beneficios.

SB: beneficios del supervisor.

O: otros costes.

N: número total de empleados.

5. *Ratio financiero de la rentabilidad*

Cuando hablamos de rentabilidad en programas de formación y desarrollo pensamos en obtener beneficios sobre la inversión en formación.

Financieramente, es el ratio que mide la rentabilidad de los capitales propios invertidos en la empresa en relación con el beneficio neto obtenido.

Fórmula:

$$\text{Ratio de rentabilidad de CC.PP.} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{CC.PP.}}$$

Siendo:

B. neto: Beneficio neto.

CC.PP: Capitales propios.

6. *Ratio de eficiencia de los programas de formación*

Este ratio, desarrollado por la Universidad Complutense de Madrid (UCM), a través de J.M. Prieto, permite evaluar la eficiencia de los programas de formación, así como calcular qué inversión se debe realizar para evaluar el impacto de la formación.

Para ello, calcule los costes de las pruebas anteriores y posteriores (pre y post) de las acciones formativas:

El ratio es:

$$C = I C_1 + 2N C_S + 2N I C_A$$

Donde:

C: costes totales.

N: numero de items.

C_S : coste por sujeto.

I: número de pruebas.

C_1 : el coste por prueba.

C_A : el coste de aplicar una prueba a un sujeto.

Costes y beneficios de los planes, programas y acciones de formación: despejando la incógnita

En un proceso desde el cuál queremos obtener la rentabilidad de nuestros programas y acciones formativas, lo primero que requerimos es identificar cuáles son o han sido nuestros costes de formación y cuáles los beneficios de

dicha formación. Para ello, vamos a comenzar a *identificar nuestros costes de formación*:

Debemos preguntarnos cuáles son los generadores de coste de la propia actividad de formación, y por tanto los que impactan sobre los presupuestos del área de formación. Son:

- Amortizaciones o alquileres de activos fijos de formación.
- Costes de desplazamiento y alojamiento tanto de participantes como de facilitadores.
- Horas no trabajadas de los participantes de la formación. Este coste en muchas empresas no es asumido por formación.
- Costes de profesorado externo.
- Costes de profesorado interno. En muchas empresas no se contabiliza como un gasto.
- Diseño del material formativo.
- Estructura básica del área de formación.
- Costes de horas derivadas de los procesos evaluativos, sean preparación de encuestas, aprendizajes, transfers, y sus correspondientes análisis, mediciones en campo, etc.
- Coste de sustitución de empleados por los que asisten a la formación.
- Costes de inasistencia de participantes al curso de formación.
- Costes de oportunidad del empleado al no asistir a su trabajo.
- Costes de evaluar impactos económicos y resultados.

Para calcular los costes de formación, lo único que tenemos que hacer es sumar todos los gastos, tanto directos como indirectos, tanto fijos como variables. Posteriormente, dividiremos el resultado por el número de personas que participan en la formación. El ratio según la UCM es el siguiente:

$$CP = (A + D + R + V\&D + SF + S + O)/N$$

Donde:

- CP = Coste por participante en el programa de formación.
- A = Alquiler de instalaciones (si la formación es en el exterior).
- D = Material fungible distribuido, (lápices, papel, disquetes, etc.).
- R = Refrigerios.
- V&D = Viajes y alojamientos de formadores y participantes.
- SF = Salario del formador más beneficios.
- S = Salario de los asistentes más beneficios.
- O = Otros costes no contemplados anteriormente.
- N = Número de personas que han asistido al curso.

Otra opción igualmente interesante es identificar los diferentes tipos de gastos según Le Boterf (Ingeniería y evaluación de los planes de evaluación). Identifica:

1. Gastos corrientes de explotación: son los gastos relacionados con la formación permanente, los entrenamientos.
2. Gastos de inversión vinculados a los proyectos de cambio: son los que desarrollan nuevas competencias y capacidades productivas de un proyecto de cambio específico.
3. Gastos de inversión vinculados con la evaluación de los puestos y con los cambios culturales: es la formación sobre cultura y valores, formación orientada a desarrollar procesos de reorganización, etc.

Asimismo, existen *dos ratios financieros para medir los resultados sobre los costes generados por la formación*,

- Ratio de % de distribución de gastos de personal asociados a la formación,

$$\frac{\text{Costes de personal, salarial + seguridad social}}{\text{Costes de personal + gastos de personal}}$$

- Ratio de eficiencia del coste asociado a la función de formación,

$$\frac{\text{BAI}}{\text{Costes de personal + gastos de personal}}$$

BAI es entendido por beneficios antes de impuestos.

Ahora vamos a identificar nuestros beneficios

El ratio que propongo para obtener los beneficios de la formación es el siguiente:

$$\text{Beneficios} = (\text{Ne} \times \text{Va}/\text{Nea}) \times 100,$$

Donde:

Ne = Número de entrenados en el programa, curso, plan, etc.

Va = Valor de aplicabilidad.

Nea = Número de entrenados que incrementaron su eficiencia de transferencia en la aplicabilidad.

Imaginemos el siguiente ejemplo:

Ne = 30 participantes del curso.

Va = ¿ ?

Nea = 24 (esto es, de 30 asistentes al curso, 24 de ellos incrementaron su eficiencia de la transferencia de la aplicabilidad (véase la Perspectiva de Eficiencia).

Si nos damos cuenta, la incógnita para identificar los beneficios dentro de la fórmula expuesta, es el valor de la aplicabilidad (Va). Dicha incógnita la despejamos *identificando el valor real de la formación* sobre el puesto del ocupante (participante) y sobre la organización. Entonces, cuál es ese valor: viene identificado en la metodología que hemos expuesto por el resultado generado por el ratio de la eficiencia de la aplicabilidad. El diferencial entre la *valoración antes de la formación* (VaF) y la *valoración después de la formación* (VdF) entre un mínimo de 6 y un máximo de 12 meses es el valor real de la formación, puesto que es el generador de valor sobre unos factores de formación que como recordará, aislamos previamente. Este diferencial entre el antes y el después nos ofreció el porcentaje de aplicabilidad (y por tanto un valor de desempeño real impactado directamente sobre la formación) del participante.

De esta manera, como vimos en la tabla de ejemplo de la Perspectiva de Eficiencia (recordemos que recogía un ejemplo sobre un programa de formación basado en tres cursos de formación para un colectivo de 25 participantes) el resultado del promedio de eficiencia de la transferencia del programa (constituido por tres cursos de formación) era de 56,17% (o lo que es lo mismo, pasándolo de porcentaje a un valor numérico, de 0,5617).

Volviendo entonces al ejemplo para hallar los beneficios de la formación:

$$\text{Beneficios} = (\text{Ne} \times \text{Va}/\text{Nea}) \times 100$$

Donde:

Ne = Número de entrenados en el programa, curso, plan, etc.

Va = Valor de aplicabilidad.

Nea = Número de entrenados que incrementaron su eficiencia de transferencia en la Aplicabilidad.

Donde,

Ne = 30 participantes del curso.

Va = 0,5617.

Nea = 24.

Beneficios = $(30 \times 0,5617/24) \times 100 = 70,21\%$ son los beneficios (o el valor real de la formación) 12 meses después de realizada la formación a los 25 asistentes.