

Título: Indicadores para Evaluar el Proceso de Formación.

Autoras: M.S.c Margarita Rodríguez Ariosa  
M.S.c Ileana Hernández Darías  
Dra. Diana Salazar Fernández

Institución: GECYT. Gestión del Conocimiento y la Tecnología

### **Resumen**

La formación en la Gestión del Capital Humano, como un proceso paralelo e interactivo al desempeño del trabajador, es un elemento catalizador de la motivación, de adquisición y desarrollo de competencias, a través de las cuales se facilita una integración plena en la dinámica de la organización. Ello impone la necesidad de evaluar a través de indicadores el proceso de formación, para saber en qué medida éste contribuye a alcanzar mejores resultados a la entidad, y también, a visualizar los cambios en el comportamiento del hombre en su entorno laboral.

Atendiendo a las consideraciones anteriormente señaladas, se propone dar respuesta a la situación problema referido. ¿En cuánto contribuye el proceso de formación a mejorar su desempeño e incrementar la eficacia de los resultados en la empresa? , ¿Cuál sería el procedimiento que permitiría la evaluación del proceso de la formación de directivos?

La no existencia de un procedimiento de evaluación del proceso formativo impide conocer en cuánto aporta la formación a los resultados de la empresa.

Los métodos y técnicas utilizados en este estudio son:

Análisis y revisión documental, la observación directa, encuestas, entrevistas y dinámica de grupo.

Su relevancia social y el efecto radican en que se ha mejorado y elevado la eficacia de los directivos en los resultados de la organización, y con ello el bienestar social.

## **INTRODUCCION**

La última década del siglo XX, sorprendió al mundo con cambios críticos en la mayoría de las actividades. Transformaciones muy veloces y profundas en la realidad mundial han conducido al cambio de enfoques, modelos y paradigmas que apoyan y orientan a la sociedad.

Un fuerte proceso de desarrollo estructural a la luz de los cambios del entorno donde las empresas apoyadas en sus Recursos Humanos desarrollan su actividad ha implicado un nuevo enfoque sobre el rol que juega el hombre dentro de las organizaciones., de modo que términos como ,recurso, capital, talento, potencial, eficacia, eficiencia, calidad y competitividad alcanzan su máxima expresión.

La nueva concepción sobre la Gestión de los Recursos Humanos hace que se integre de forma coherente y armónica, cada vez más, con la estrategia de la empresa, de modo que ambas tiendan a lograr mejores resultados en la organización empresa.

La formación en la Gestión de los Recursos Humanos, como un proceso paralelo e interactivo al desempeño del trabajador, es un elemento catalizador de la motivación, del adquisición y del desarrollo de competencias, a través de las cuales se facilita una integración plena en la dinámica de la organización. Ello hace que se impone la necesidad de evaluar a través de indicadores el proceso de formación, para saber en qué medida este contribuye a alcanzar mejores resultados a la entidad, y también, a visualizar los cambios en el comportamiento del hombre en su entorno laboral.

El objetivo fundamental de este trabajo es contar con una herramienta de trabajo que contenga los elementos necesarios para evaluar el proceso de formación a través de indicadores. Constituya además un instrumento de evaluación para la mejora continua del proceso de formación contribuyendo a la reflexión sobre tan importante aspecto en la vida de la organización como lo es el proceso de evaluación de la formación.

## **La Formación en la Gestión de los Recursos Humanos.**

### **I. Aspectos Generales.**

En la actualidad resulta muy familiar escuchar que la clave del éxito empresarial pasa por la actitud y el compromiso de las personas que trabajan en cada organización; que para lograr resultados en términos de productividad, y competitividad es necesario desarrollar una gestión integral de capital humano, dentro de la cual una de las necesidades más frecuentes y esperadas es la Formación, como una de las principales armas estratégicas de que disponen las organizaciones.

Contar con un procedimiento metodológico flexible de evaluación de la formación, es en un sentido amplio y abarcador como se plantea, que.... "uno de los fines más importantes de la evaluación es favorecer el desarrollo de los empleados y encontrar la solución más idónea para los problemas de trabajo". Esta visión implica la necesidad de una gestión de la formación de los Recursos Humanos donde se potencie su crecimiento y desarrollo y, en consecuencia, disponer de trabajadores polivalentes y multivalentes en el momento necesario. (Pereda, 2000).

La formación en la Gestión de los Recursos Humanos, como proceso paralelo e interactivo al desempeño de las tareas profesionales del trabajador, es un elemento catalizador de la motivación y de la adquisición y desarrollo de actitudes y competencias, a través de las cuales se facilita una integración y adaptación plena en la dinámica de la organización.

La formación por tanto no es un valor ni un objeto en si misma. Ha de entenderse como un instrumento de gestión que permita la adquisición de conocimientos y actitudes, que propicie las habilidades y contribuya además, a enfrentar la velocidad exponencial del cambio en las empresas y su adaptación al entorno.

La Gestión de Recursos Humanos se sustenta en una adecuada gestión de las actividades claves que a la su vez están estrechamente interrelacionadas.

La formación presupone concebir el aprendizaje como un proceso que propicie resultados dirigidos a cambiar comportamientos actitudes, por lo que los Recursos Humanos tendrán que enfrentarse a las nuevas exigencias del entorno. Por tal motivo la formación deviene en una fuente de desarrollo individual que debe ser abordada desde un enfoque sistémico, y implementarse con gran sentido de responsabilidad y profesionalidad, acorde a las políticas y estrategias de la organización, y vistas desde una perspectiva de ventaja competitiva para la empresa.

La formación pese a ser múltiples las organizaciones que no le confieren la relevancia que la misma posee, más sin embargo está ocupando definitivamente un rol decisivo y clave en la GRH. Por tal motivo no puede ser vista solamente como un instrumento de aprendizaje, es necesario concebirla en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos, y habilidades múltiples, sujetas a la cultura de la organización, identificada con el concepto de educación (Cuesta, 1999).

Para Chiavenato, la formación es concebida como un entrenamiento a partir de las áreas de desarrollo de los recursos humanos en la que están interrelacionadas el propio desarrollo de la organización, desarrollo del grupo y el desarrollo del individuo. (Chiavenato, 1997).

Por otra parte Harper y Lynch, concibe la formación como una herramienta estratégica para la organización compuesta por los objetivos generales, las necesidades específicas y las necesidades individuales. Delimitando los objetivos específicos y añadiendo valor para la organización a través de la rentabilidad de la inversión. (Harper y Lynch, 1992).

Para Pereda, la formación es entendida como un proceso sistemático y continuo a través del cual se tratan de modificar y/o desarrollar las competencias de los formandos. (Pereda, 2004).

A la Gestión de Recursos Humanos y la alta dirección le corresponde la responsabilidad de definir la política y estrategia encaminadas a elevar el nivel de desempeño de sus trabajadores para el logro eficaz y eficiente de los resultados de la empresa. Entendida la formación como un elemento, que a través de la cual las acciones formativas logren niveles de competitividad tanto para la empresa como para sus empleados. Ello hace que se impone la necesidad de evaluar esas acciones formativas a través de todo el proceso mediante indicadores, para saber en que medida contribuyen a alcanzar los resultados y mejorar el comportamiento en la organización

Para ello es necesario remitirse al concepto de evaluación para lograr el acercamiento a una acertada interpretación de este término, debido a que el mismo ha sido entendido desde diferentes ángulos. (Adriana Puttgross y C. P. Krotsch , 1992) plantean que:

- Evaluar es emitir un juicio
- Evaluar es confrontar una realidad con un modelo
- Evaluar es realizar un diagnóstico con fines informativos
- Evaluar es un mecanismo de control social
- Evaluar es una interpretación ideológica de la realidad
- Evaluar es medir un valor agregado, a la actividad o la productividad económica

La evaluación debe prepararse al mismo tiempo del plan de formación, a través de preguntas claves que nos sirven de guía en el proceso evaluativo.

- Que es lo que vamos a evaluar.
- Para que lo evaluamos.
- Quien debe realizar la evaluación.
- Para quien se realiza la evaluación.
- Cuando se debe evaluar.
- Como se hará la evaluación.

## **II. Etapas del ciclo de la formación.**

La formación tiene bien definidas las etapas que conforman el ciclo de formación. Las etapas relacionadas constituyen subsistemas que interactúan de forma flexible y dinámica aunque con características particulares. La evaluación como parte del ciclo constituye una reflexión crítica sobre las etapas que lo conforman. (Cuesta, 2001), ellas son:

- Diagnóstico de las necesidades de formación
- Organización y Planificación
- Ejecución
- Evaluación

Para elaborar los indicadores para evaluar el proceso de formación se tiene que tener en cuenta las fases que conforman dicho proceso.

#### **- Inventario de necesidades a:**

- Nivel de la organización. Comprende el estudio e infamación de la empresa. Cuales son sus políticas y objetivos generales, 'su cultura y sus necesidades de formación.
- Análisis individual. Análisis de las fuerzas laborales, identificación de sus necesidades, presenta cuatro objetivos principales. Determinar las necesidades de formación, en qué estado se encuentran sus conocimientos actuales, cuales su nivel de desempeño.
- Nivel funcional. En esta fase se realiza a nivel del cargo, que comportamientos deberá tener el individuo para lograr un desempeño eficiente.

#### **- Planificación de la formación**

Que objetivos se persigue con la formación. A través del modelo de Harper y Lynch podemos determinar sus objetivos.

¿Para qué formar?

¿En qué formar?

¿Cómo formar?

¿Quién y con qué formar?

¿Quién debe ser formado?

¿Dónde formar?

¿Cómo evaluar la formación?

#### **- Ejecución de la formación**

Este aspecto es muy importante, de su diseño dependerá en gran medida el éxito de la acción formativa. La ejecución de la formación constituye otra de las fases del proceso formativo; en ella se ejecutan las acciones planificadas, así como el seguimiento y apoyo a las actividades.

#### **- La evaluación de la formación.**

Es la última fase del proceso sistemático de la formación (evaluación de los resultados/impacto), de interés fundamental en el proceso .

- En esta fase se determina hasta que punto se produjeron los cambios deseados.
- Evidencia si los resultados de la formación presentan relación con los objetivos de la empresa.
- Determinar si la técnica formativa empleada es la más efectiva.

En nuestro estudio tendremos en cuenta la evaluación formativa y la evaluación de los resultados.

La evaluación formativa, la función es evaluar los resultados del aprendizaje y forma de realización del plan. La evaluación de impacto como parte de la evaluación de los resultados; su función es medir los efectos de la formación con el logro de objetivos y finalidad de la empresa.

### III. El Enfoque de Proceso en la Evaluación del Proceso de Formación

La identificación de los procesos propicia un análisis más detallado de lo que se debe hacer colocando al cliente en el centro de los problemas a resolver. El enfoque basado en proceso se caracteriza por una mejora en la definición de las relaciones de interfaces entre las distintas funciones del proceso, así como en los resultados de los productos o los servicios que proporcionan, mediante una comprensión clara y sintética de las actividades que han de relacionarse y los flujos de información necesarios.

Basando la gestión de la formación con un enfoque de proceso, se tiende a garantizar que las actividades estén orientadas a generar valor sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga las necesidades del cliente, o lo que es lo mismo en el caso de la formación, satisfacer una necesidad formativa como producto final.

Requisitos básicos de un proceso.

- Todos los procesos tienen que tener un responsable designado que garantice su cumplimiento.
- Todos los procesos deben de ser capaces de satisfacer los objetivos.
- Todos los procesos deben de tener indicadores.
- Todos los procesos tiene que ser revisados para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos.

### Resultados

#### Mapa del Proceso de la Formación atendiendo a cinco subprocesos.

Para el desarrollo de indicadores del Proceso de formación es necesario la elaboración la representación del Mapa de Proceso con el objetivo de facilitar la correcta ubicación del indicador en cada proceso.

Mapa del Proceso de Formación

Proveedor	Insumo	Proceso	Producto	Distribuidor	Cliente
Empresa seleccionada, área de RRHH	Informaciones claves, entrevistas, encuestas	Diagnóstico	Necesidades a nivel organizacional, funcional e individual	área de RRHH	área de RRHH y dirección de la organización
Necesidades detectadas	Acciones a organizar a partir de las necesidades	Organización y Negociación	Organización y negociación de acciones formativas a desarrollar cursos, talleres, seminarios etc.	área de RRHH	área de RRHH y dirección de la organización
Proceso de	Transformación de las		Diseño del programa y		

organización de las acciones formativas	necesidades en objetivos formativos	Planificación	contenido de la acción formativa a ejecutar	área de RRHH	área de RRHH y dirección de la organización
Proceso de planificación	Diseño del programa a desarrollar	Ejecución	Resultados de las acciones formativas ejecutadas	área de RRHH	área de RRHH y dirección de la organización
Proceso de ejecución	Información con los resultados de la acción ejecutadas	Evaluación	Resultados finales del proceso	área de RRHH	área de RRHH y dirección de la organización

#### INDICADORES RELACIONADOS CON EL MAPA DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN

PROCESO	INDICADOR	DEFINICION	FUNCION	AMBITO
<b>Diagnóstico de la situación</b>	<b>Coherencia</b>	Nivel de coherencia entre la estrategia de la empresa y la situación de la necesidad formativa en la empresa.	Mide la alineación de las necesidades formativas con los objetivos estratégicos de la empresa y su entorno.	Se determina a partir la situación y características del problema y la necesidad formativa que se detecta en la empresa a partir del diagnóstico de GRH.
	<b>Formación empresarial</b>	Nivel de formación empresarial alcanzada por el directivo en la empresa.	Mide los cambios en los niveles de formación como resultado de la capacitación. Sirve para accionar la formación en la empresa.	Se determina a partir del nivel de formación, la experiencia lograda en la actividad, y el aprendizaje constante en la empresa.
	<b>Cultura empresarial</b>	Nivel de conocimientos, valores, compromisos y riesgos que se asume en la empresa.	Mide el estilo y forma en que se han hecho las cosas, y se hacen actualmente, en función de las normas, valores, actitudes, creencias y política de la	Se determina a través del diagnóstico de la situación y la cultura desarrollada en empresa.

PROCESO	INDICADOR	DEFINICION	FUNCION	AMBITO
			empresa.	
	<b>Clima laboral</b>	Niveles de satisfacción e insatisfacción existentes entre los empleados, los directivos, y la empresa.	Mide el grado de satisfacción o no de los empleados en relación a sus funciones y las motivaciones en la empresa: - El grado de autonomía de estos y sus posibilidades de desarrollo personal y profesional -Relaciones sociales que existen entre los empleados y de estos respecto a sus superiores.	Se determina en el estilo de gestión predominante en la empresa, como son utilizados las normas y el control hacia los empleados y la importancia que se concede a las necesidades y cambios en la empresa.
	<b>Pertinencia</b>	Nivel de pertinencia de los datos necesarios utilizados en la información del diagnóstico.	Mide la utilidad y consistencia de los informaciones acerca de los problemas objetivos y políticas de la empresa.	Se determina en la recopilación de la información pertinente de la empresa para su posterior análisis y búsqueda de la mayor objetividad posible; en qué medida la misión de la empresa está orientada a servir a los propósitos del diagnóstico a realizar.
	<b>Priorización</b>	Nivel de prioridad de la acción formativa teniendo en cuenta la premura de la necesidad.	Evalúa el nivel de prioridad de la necesidad para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.	Se determina a partir del análisis de la situación de la empresa y la necesidad de formación de sus empleados para el logro de resultados de la empresa.
	<b>Desempeño</b>	La medida en qué tan eficiente y eficaces un empleado en el cumplimiento de sus funciones en el cargo para el logro de las metas, motivado por el compromiso con la empresa.	Mide el desempeño exitoso o no en la actividad y el nivel de responsabilidad que le imprime a la función que realiza.	Se determina por el despliegue de sus potencialidades y habilidades en el rendimiento de la actividad que realiza en la empresa.
	<b>Competencia</b>	Conjunto de comportamientos observables que se encuentran causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en su puesto de	Mide los conocimientos, habilidades y actitudes desarrolladas por las personas en la ejecución de sus funciones en un puesto de trabajo	Se determina a partir de las actividades y despliegue de conocimientos, habilidades y actitudes en el puesto de trabajo.

PROCESO	INDICADOR	DEFINICION	FUNCION	AMBITO
		trabajo. Capacidad de las personas para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de la función que realiza.	concreto	

PROCESO	INDICADOR	DEFINICION	FUNCION	AMBITO
<b>Organización</b>	<b>Eficacia del proceso organizativo</b>	Grado en que se dispone de los elementos necesarios para la consecución de los objetivos organizativos fijados en el proceso de organización.	Mide la correspondencia de los elementos del plan de formación y el tipo de organización necesaria para desarrollar el proceso formativo.	Se determina en los aspectos fundamentales del proceso de formación como definición de necesidades y objetivos, evaluación del aprendizaje, organización de la evaluación de los resultados del proceso en general.
	<b>Negociación</b>	Utilización de habilidades para la comunicación para manejar situaciones y obtener resultados satisfactorios para ambas partes	Mide la habilidad para la negociación de las acciones formativas que se pretenden organizar.	Se determina durante la fase previa organizativa del proceso formativo con las partes implicadas de la empresa.
	<b>Orientación</b>	Elección de la orientación que debe seguir la formación en función de las necesidades de la empresa y sus directivos.	Indica la dirección que deben seguir las acciones formativas para el logro de los resultados y la consecución de los objetivos formativos.	Se determina a partir del estudio de los objetivos estratégicos para el cumplimiento de su misión, teniendo en cuenta los cambios del entorno y la dirección que debe tomar la acción formativa.
	<b>Viabilidad</b>	Posibilidad real de organizar el proceso formativo con los recursos con que se cuenta .	Indica la posibilidad real que existe para llevar a efecto la organización del proceso formativo .	Las informaciones provenientes de las funciones anteriores permiten disponer al proceso de una serie de informaciones que se complementan unas con otras, estas permitirán tomar decisiones finales sobre la conveniencia o no de abordar la acción formativa.

**INDICADORES RELACIONADOS CON EL MAPA DE EVALUACIÓN  
DEL PROCESO DE FORMACIÓN**

PROCESO	INDICADOR	DEFINICION	FUNCION	AMBITO
Planificación	<b>Coherencia</b>	Grado en que la necesidad formativa está alineada y se adecua a los objetivos estratégicos de la empresa para su planificación.	Corroborar si la necesidad formativa es coherente o no con los objetivos estratégicos de la empresa para pasar a su planificación y mantener una secuencia lógica entre los componentes de la acción formativa.	Se determina a partir de la información procedente de las fases anteriores y la correcta alineación de los ambos objetivos en la planificación de las acciones que se van a ejecutar.
	<b>Idoneidad</b>	Grado en que la acción formativa es la herramienta idónea para cubrir la necesidad o problema.	Indica si la acción formativa es la vía correcta para cubrir la necesidad y pasar a su planificación.	Se determina en la medida en que se considera si la formación diseñada es realmente la herramienta idónea para dar cobertura la necesidad formativa.
	<b>viabilidad</b>	Posibilidad real de planificar la ejecución del plan de formación, en consistencia con los objetivos planteados y los recursos disponibles para tal fin.	Indica a partir de la acción formativa como una herramienta idónea, si consideramos que es viable dados los recursos humanos y materiales de la empresa.	Se determina por a posibilidad real de planificar y realizar las acciones formativas, implica a en la empresa la predisposición, la capacidad financiera en la toma de decisiones.
	<b>Priorización</b>	Nivel de prioridad del programa a planificar teniendo en cuenta la necesidad formativa.	Establecimiento de la prioridad del programa para el diseño de la acción.	Se determina a partir de la información de la prioridad de la necesidad.
	<b>Contraste</b>	Comparación entre el perfil del puesto y el del empleado..	Tiene como finalidad medir el ajuste del contenido a la necesidad formativa requerida por el empleado.	Se determina en la conformación y planificación de la acción formativa.
	<b>Capacidad pedagógica</b>	Grado en que el entrenador posee los conocimientos, habilidades, y actitudes necesarias para transmitir el contenido del programa formativo.	Corroborar la capacidad pedagógica para transmitir el contenido del programa formativo.	Se determina en el proceso de selección del entrenador teniendo en cuenta que el mismo posea una capacidad adecuada para los fines de la acción formativa.
	<b>Ritmo temporal</b>	Grado en que se planifica el tiempo	Mide el tiempo del cual se dispone para	Se determina en el diseño del programa formativo,

PROCESO	INDICADOR	DEFINICION	FUNCION	AMBITO
		de las acciones formativas y su relación con las secuencias.	impartir el contenido formativo	teniendo en cuenta el factor tiempo con que cuenta el trabajador.
	<b>Ambiente</b>	Grado en que las condiciones físico son favorables o facilitan la acción formativa	Comprueba el establecimiento de condiciones ambientales para la realización de la formación formativa.	Se determina en la organización de locales con condiciones adecuadas para la ejecución de la acción formativa.
	<b>Cobertura</b>	Grado en que la comunicación acerca del programa formativo llega los participantes con los requerimientos indispensables para su comprensión y atención.	Mide el nivel de accesibilidad de los participantes a la convocatoria de la acción formativa.	Se determina a partir de la obtención de la información contenida en el programa formativo a desarrollar en la empresa para la comunicación y orientación de los interesados .

#### INDICADORES RELACIONADOS CON EL MAPA DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN

PROCESO	INDICADOR	DEFINICION	FUNCION	AMBITO
<b>Ejecución</b>	<b>Feedback</b>	Mide el nivel de participación e interrelación y retroalimentación entre todos los factores sobre el desempeño del directivo. Mide todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno formativo.	Mide el nivel de participación e interrelación y retroalimentación entre todos los factores sobre el desempeño del directivo. Mide todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno formativo.	Se determina en la interacción entre todas las partes a partir del nivel de comunicación que se establece durante la acción formativa .
	<b>Eficacia pedagógica</b>	Grado en que disponemos de los elementos apropiados para que a través de la vía de la comunicación se logre captar y comprender los contenidos de la acción formativa.	Mide los medios eficaces para lograr transmitir al público objeto los contenidos del programa formativo.	Se determina en el desarrollo de la ejecución de la acción formativa para constatar la calidad de la ejecución de la acción formativa.
	<b>Comunicación</b>	Proceso a través del cual las personas intentan compartir un significado por medio de la	Evalúa el grado de comunicación interpersonal entre el entrenador y el formado para una óptima asimilación	Se determina en el transcurso del proceso de aprendizaje de la acción formativa que se desarrolla como uno de los factor clave en la

PROCESO	INDICADOR	DEFINICION	FUNCION	AMBITO
		transmisión de mensajes o conocimientos.	de la acción formativa.	gestión de la calidad del proceso formativo.
	<b>Aprendizaje</b>	Grado en que se asimila y se capta el conocimiento que se trasmite en la acción formativa.	Indica el impacto de los efectos de las acciones formativas, la transferencia de conocimientos de los contenidos acción formativa y en que grado es asimilado por los formandos	Se determina en el proceso de desarrollo de la fase de ejecución de la acción formativa en el aprovechamiento académico de los cursistas.
	<b>Seguimiento y control</b>	Grado en que se sigue y controla el desarrollo de la acción formativa según lo planificado.	Constata el grado de calidad en la ejecución de la formación, controla el nivel de aprendizaje y asistencia de los formandos, y el cumplimiento de lo planificado.	Se determina en el transcurso de la acción formativa para detectar posibles desvíos respecto a previsiones, permitiendo conocer hasta que punto se ha cumplido lo planificado.
	<b>Calidad de la formación</b>	Conjunto de aspectos a tener en cuenta que propician la conformidad y satisfacción de las de los participantes como: eficacia, eficiencia, continuidad y reciclaje de las competencias en el proceso formativo.	Permite conocer cuando las acciones se han realizado al menor coste con calidad requerida y la empresa dispone de los participantes con las competencias precisas que se necesitan para desarrollar sus tareas en su puesto de trabajo.	Se determinan en la adopción del enfoque de cliente, del planteamiento sistémico para la función de la formación, al considerar la formación como un proceso continuo dentro del Sistema de Gestión de Recursos Humanos. También al terminar la acción formativa y los resultados de esta en la aplicación de las competencias adquiridas en función de su desempeño y de la organización.

### INDICADORES RELACIONADOS CON EL MAPA DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN

PROCESO	INDICADOR	DEFINICION	FUNCION	AMBITO
<b>Evaluación de los resultados del proceso</b>	<b>Satisfacción</b>	Grado en que se han cubiertas las necesidades formativas de los cursistas.	Indica el grado de satisfacción producida por el aprendizaje durante la acción formativa de conformidad con la calidad de todos los aspectos de la acción formativa.	Se determina por la opinión de los formandos sobre la calidad y desarrollo de la acción formativa y la consecución de los objetivos del mismo
	<b>Competencias</b>	Nivel de transferencia de	Corroborar el nivel de competencias	Se determina por la valoración de hasta que

PROCESO	INDICADOR	DEFINICION	FUNCION	AMBITO
	<b>transferidas</b>	los conocimientos, habilidades y actitudes que componen el contenido de la acción formativa.	logrado durante el aprendizaje de la acción formativa para su aplicación eficaz en el puesto de trabajo.	punto los comportamientos adquiridos o desarrollados durante la acción formativa son aplicables al puesto par realizar mejor su funciones .
	<b>Eficacia</b>	Grado de consecución de los objetivos fijados en el proceso formativo.	Mide el grado en que se han conseguido los objetivos para el logro de resultados en un periodo de tiempo relacionado con la acción formativa.	Se determina por el grado en que se han conseguido los objetivos que se han fijado y que ha permitido que la empresa a través de la acción formativa disponga de las competencias que necesita en el nivel, lugar y momento adecuado.
	<b>Eficiencia</b>	Grado en que el proceso seguido y medios empleados en la consecución de los objetivos fijados están relacionados con el ahorro de recursos empleados.	Mide de conjunto el cumplimiento de los objetivos fijados de la planificación, la ejecución y sistemas de control de los objetivos mediante el uso óptimo de los recursos, minimizando los costos de los insumos.	Se determina en los aspectos referidos a la eficiencia del proceso de formación, para conocer hasta que punto los objetivos de formación se han conseguido con la optimización de los costes, atendiendo a la evaluación de la planificación, la ejecución y el sistema de control.
	<b>Efectividad</b>	Se determina en los aspectos referidos a la eficacia y eficiencia del proceso de formación, para conocer hasta que punto los objetivos de formación se han sido efectivos.	Mide los y resultados logrados y el impacto de la formación en la empresa, los efectos de las acciones formativas y su relación con el logro de objetivos y finalidades de la empresa.	Se determina en el incremento de mejores resultados en la producción o los servicios.
	<b>Rendimiento</b>	Grado de eficacia, eficiencia y desempeño con que un trabajador realiza su trabajo después de la acción formativa.	Mide el comportamiento de los trabajadores en su puesto de trabajo, lo que hacen y cómo lo hacen; puede ser observado para su análisis cualitativo y cuantitativo.	Se determina por las acciones que realiza el trabajador en su puesto de trabajo que son relevantes para el cumplimiento y logro de los objetivos trazados y como consecuencia su contribución a que la organización alcance sus metas . Se determina además por la cantidad y calidad de servicios o bienes producidos, integrando en su comportamiento en el puesto la eficacia, la

PROCESO	INDICADOR	DEFINICION	FUNCION	AMBITO
				eficiencia, y el alto desempeño.
	<b>Desempeño</b>	La medida en qué tan eficiente y eficaces un trabajador en su comportamiento en su puesto de trabajo en la empresa motivado por el compromiso y la orientación al logro de resultados en la organización.	Mide el desempeño exitoso o no en la actividad y el nivel de calidad que le imprime a la función que realiza. Hasta que punto la acción formativa ha influido, o producido cambios en su desempeño en la empresa.	Se determina por el despliegue de sus potencialidades y habilidades en el puesto de trabajo, rendimiento alcanzado en la actividad en la empresa. Impacto de resultados, enfrentamiento de riesgos y situaciones de contingencia.
	<b>Rentabilidad</b>	Grado de utilización de los contenidos de la acción formativa y competencias alcanzadas en el puesto de trabajo; desempeño que muestra los resultados de la inversión de la formación con beneficios para la empresa .	Permite medir cuanto mejoró la calidad en el trabajo como consecuencia de la acción formativa, en cuánto se incremento la productividad como consecuencia de la misma, en cuánto se redujo el índice de rotación, cuánto se han reducidos los costos .	Se determina a través de parámetros duros, como la mejora de la imagen de la empresa, el aumento de la satisfacción de los clientes, repetición de servicios en clientes, fidelización de clientes, apertura de nuevos clientes . Reducción y costes de gastos de los proyectos y RRHH utilizados. A partir de parámetros blandos como índice de absentismo, de rotación, acciones disciplinarias, No. Promociones, sugerencias recibidas
	<b>Presupuestos</b>	Cifra con que se cuenta para realizar determinadas acciones. Estado cuantitativo en términos formales de los recursos que se asignan a las actividades .	Respaldar las acciones formativas para la obtención de resultados en la formación. Medir la eficacia y eficiencia del presupuesto que se ha utilizado en función de la formación.	Se determina en la cuantificación de las inversiones del presupuesto por concepto de formación realizado, valorando además los resultados obtenidos.

### **CONCLUSIONES**

Al concluir el diagnóstico realizado así como la elaboración del procedimiento para la evaluación del proceso de formación se arriban a las siguientes conclusiones:

- La evaluación de la formación debe partir del análisis de todo el sistema de formación al considerar las fases que componen el proceso.

- La evaluación del proceso propuesto a través del mapa del proceso de evaluación de la formación tiene un carácter general, por lo que es posible su aplicación y adaptación a cualquier tipo de acción formativa.
- La aplicación de la propuesta de evaluación del proceso de formación a través de indicadores permite al mismo tiempo ganar en eficacia y mejorar los resultados del proceso.

### **RECOMENDACIONES**

- Continuar perfeccionando el trabajo de la Gestión de los Recursos Humanos en lo referido al tema de la evaluación del proceso de la formación.
- Tener en cuenta para la evaluación sistemática de la formación los procesos propuestos en el mapa.
- Mejorar continuamente el mapa para adaptarlo a las nuevas situaciones formativas para lograr alcanzar resultados superiores.

#### **Datos de las autoras:**



*MSc. Ileana Hernández Darías (GECYT)*

*Título Universitario: Ingeniera en Minas, especialista en Perforación de Pozos de Petróleo y Gas Natural. En el Instituto de Petróleo de Ufá. Rusia.*

*Master: en Ingeniería. 1990. Instituto de Petróleo de Ufá.*

*Master: en Gestión de Recursos Humanos. 2001. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". La Habana, Cuba.*

*Estudio para Doctor: Prevista Defensa en Marzo del 2008, tema: Estrategia de Capital Humano, para la Empresa Cubana en Perfeccionamiento. Ciudad de la Habana, Iniciado en el año 2005.*

*Experto: Gestión de Capital Humano. Gerencia del conocimiento para las empresas.*

*Consultor Superior del Cambio en las Organizaciones: GECYT, La Habana, 2002*



*MSc. Margarita Rodríguez Ariosa (GECYT)*

*Título Universitario: Licenciada en Filología, Universidad de la Habana. Cuba*

*Otras titulaciones: Técnico Medio en Laboratorio Clínico, Técnico Medio en Información Científica y Bibliotecología.*

*Master: en Gestión de Recursos Humanos. 2001. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". La Habana, Cuba.*

*Experto: Gestión de Capital Humano. Gerencia del conocimiento para las empresas.*

*Consultor Superior del Cambio en las Organizaciones: GECYT, La Habana, 2001*