

Evaluación de la efectividad en la gestión operativa del área de recursos humanos en la actividad de capacitación en el sector prestador del servicio eléctrico del estado Lara

Iris Mariela Coronado Contreras (Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela)
iriscoronado@ucla.edu.ve

Resumen

La investigación tiene por objetivo evaluar la efectividad en la gestión operativa del área de Recursos Humanos en la actividad de capacitación en la Energía Eléctrica de Barquisimeto (ENELBAR), esto se logró estableciendo indicadores de gestión en dicha actividad. Además se requirió información que respondía a las fortalezas/debilidades en la organización. La metodología utilizada consistió en recabar datos mediante visitas realizadas a la empresa, revisión documental y la elaboración y aplicación de instrumentos de recolección de datos. Los datos se analizaron con técnicas estadísticas y se efectuaron comparaciones con un modelo teórico obteniendo los resultados de la investigación. En el análisis de la información recolectada se logró establecer que el área de Recursos Humanos de ENELBAR presenta fallas en el proceso de capacitación que la califican como inefectiva para el logro de los objetivos organizacionales, fallas que debe corregir a los fines de convertirse en un recurso estratégico que permita resolver problemas organizacionales así como también responder a las nuevas regulaciones y normativas que plantea la Ley Orgánica del Servicio Eléctrico del año 1999

Palabras Claves: Indicadores de Gestión, Administración RRHH, Control de Gestión.

Area temática: Gestión de Costos en las Empresas de Comercio y de Servicios

1.- Introducción

En los tiempos actuales en donde predomina el trabajo intelectual al trabajo manual, se hace indispensable contar con personal capacitado que se desempeñe eficientemente y que permita alcanzar los objetivos de la empresa, y más aún en las prestadoras de servicios en donde el cliente tiene una permanente interacción con el personal de la organización, de allí la necesidad de la capacitación continua del factor humano.

Hoy en día, las empresas tienen que recurrir a estrategias para alinear la capacitación a los procesos críticos del negocio y garantizar su competitividad y permanencia en la sociedad, por lo que la capacitación se ha convertido en un auténtico proceso de cambio dirigido a hacer más eficiente el desempeño de los empleados e impactar la productividad de las organizaciones. (Pinto, 2000; Chiavenato, 2000; Arias, 1999)

Las empresas actualmente están presentando cambios tanto en su entorno como internamente. Todo cambio altera el equilibrio que debe existir en la empresa, entre los tres subsistemas que menciona Pinto (2000) como son el subsistema tecnológico, el administrativo y el social humano; es la capacitación efectiva uno de los factores que mantiene el equilibrio permitiendo que la organización avance hacia el logro de sus objetivos.

En muchas organizaciones es la Unidad de Recursos Humanos quien activa el proceso de capacitación, dicha área debe ser efectiva en el desarrollo de sus actividades de capacitación, esto, a través de la debida planificación, diseño, aplicación y transferencia al trabajo de la capacitación del personal de la empresa con registro de resultados, respondiendo a necesidades y alineada a la planeación estratégica, lo que redundará en el rendimiento de la inversión, la mejora de los procesos y el aumento en la productividad. (Pinto, 2000; Chiavenato, 2000; Valle, 1995)

El negocio de la industria eléctrica está inmerso en un ambiente de profundos cambios. Cambios que tocan el entorno político, económico, ambiental y social y que invitan a reflexionar sobre el futuro. La transformación de la industria eléctrica venezolana no es un hecho totalmente aislado, a nivel internacional, varios países han encarado reformas en sus sectores eléctricos, tales como Argentina, Chile, Inglaterra, Estados Unidos, España, entre otros. (AECA N° 22, 2001)

El Estado Venezolano, para garantizar el suministro eléctrico al menor costo posible y con una calidad adecuada, ha detallado el procedimiento de medición de calidad y todos los puntos de control que las empresas reguladas deben cumplir a través de la Ley Orgánica del Servicio Eléctrico del año 1999. En dicha ley se describen las actividades del Servicio Eléctrico, a saber: la Generación, Transmisión, Gestión, Distribución y Comercialización.

Las actividades de distribución y comercialización en el estado Lara las realiza la Energía Eléctrica de Barquisimeto (ENELBAR) y al igual que todas las empresas del sector prestador del servicio eléctrico del país, está obligada por ley a mantenerse en los parámetros de calidad que establece el ente regulador. Esto significa incorporar a la empresa cambios *tecnológicos*: para adecuar los procesos a la nueva norma, disponer de los equipos de medición necesarios para el cálculo de los indicadores de calidad, desarrollar medios informáticos para su control, entre otros; cambios *administrativos*: que permitan tomar decisiones en base a las nuevas mediciones, entregar la información establecida en la norma de manera oportuna, entre otros; cambios en el aspecto *social humano*: en el sentido de que es el personal quien va a utilizar la nueva tecnología, quien va a recopilar y a entregar la nueva información, quien va a tomar decisiones en base a las nuevas mediciones y quien va a hacer frente a esos nuevos parámetros de calidad que está reclamando el ente regulador. (Pinto 2000)

La presente investigación permitirá determinar el grado en que la Unidad de Recursos Humanos de ENELBAR ha respondido en la preparación del capital humano para hacer frente a las nuevas disposiciones legales que regulan el sector eléctrico en Venezuela, así como también establecer el grado en que ha respondido a resolver los problemas que presenta dicha empresa en el logro de sus objetivos.

Los objetivos planteados en la presente investigación se definen de la siguiente manera

General: Evaluar la efectividad en la gestión operativa del área de Recursos Humanos en la actividad de capacitación del sector prestador del servicio eléctrico del estado Lara.

Específicos:

- Medir la economía, la eficacia y la eficiencia en la actividad de capacitación de la Unidad de Recursos Humanos de ENELBAR.
- Comparar los resultados en términos de la economía, eficacia y eficiencia para medir la efectividad, esto es el logro de los objetivos con el uso óptimo de los recursos en la gestión de capacitación del capital humano.

- Establecer las fortalezas/debilidades del área de Recursos Humanos en el proceso de capacitación en cuanto a responder a los nuevos parámetros del ente regulador y a resolver problemas organizacionales.

2.- La contabilidad de gestión como instrumento de evaluación

La Contabilidad de Gestión puede ser utilizada por la dirección de la empresa como mecanismo de control para promover que los miembros de la organización actúen de acuerdo con los objetivos de la dirección de la empresa. Mediante la formulación de los objetivos se señala, por una parte, cuál es el comportamiento hacia el que deben orientarse los miembros de la organización y se motiva, por otra, para su logro (control a priori). (AECA 1990; AECA N°15, 2001)

Por otro lado, mediante el análisis de desviaciones se evalúa si este comportamiento ha sido congruente con el comportamiento y con los objetivos establecidos (control a posteriori). Más adelante indica AECA (1990), la contabilidad de gestión es un instrumento que puede ser utilizado en la empresa para:

- Conocer cuál es el resultado y cómo lo obtiene cada uno de los centros y permitir, por consiguiente, la toma de aquellas decisiones que permitan mejorarlo, y
- Facilitar el proceso de control a través de la elaboración y confección del presupuesto (proceso de planificación) y del cálculo y análisis de las desviaciones (proceso de evaluación).

En el análisis de las desviaciones es donde surge información útil a la gerencia para corregir cualquier tipo de situación desfavorable para la empresa. Para su análisis se cuenta con una serie de instrumentos y técnicas que permiten hacer efectiva la evaluación de gestión y medir de esta forma la actuación de la empresa y de cada centro de responsabilidad.

Al respecto, Pérez-Carballo (2002) indica que en la práctica empresarial, se dispone de numerosas herramientas para practicar el control, mencionando los manuales organizativos y de procedimientos, la intervención, la inspección, el control interno, la auditoría interna, la auditoría externa, la auditoría operativa, la contabilidad analítica, el control presupuestario, el análisis por ratios y el cuadro de mando.

De los instrumentos mencionados por el referido autor, en la presente investigación, se van a utilizar: los manuales organizativos y de procedimientos, por cuanto se requiere establecer la ubicación en la estructura organizativa de ENELBAR de la unidad de recursos humanos a los fines de considerar ciertos aspectos de fortalezas debilidades que se reafirmarán con la revisión de las actividades y funciones descritas en el manual de funciones de dicha empresa; el control presupuestario, por cuanto se requiere comparar los costos directos presupuestados de cada evento con los costos reales erogados por los mismos y el análisis por ratios, a través del uso de Indicadores de Gestión, o sea aquellos puntos de información que van a permitir medir el desempeño a través de la comparación de indicadores seleccionados con los valores fijados como objetivo.

3.- Indicadores de Gestión

La Fundación Centro de Estudios Superiores de Auditoría de Estado de la Contraloría General de la República (1999:15) establece que un indicador es una referencia numérica representativa del comportamiento de una o más variables en forma de denominaciones, la cual permite conocer la magnitud de un desvío y en consecuencia actuar de manera preventiva o correctiva.

El referido documento coincide con AECA (1997), en donde se definen los indicadores como unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos.

Con respecto a la información que debe considerarse para fines de la evaluación de los resultados es necesario retomar lo que plantea AECA (1997) en donde establece que los indicadores tienen que medir las actividades realizadas, los resultados obtenidos y los recursos utilizados. Los indicadores, monetarios o no monetarios, han de expresar, siempre que sea posible, las oscilaciones o desviaciones aceptables. Su comparación con los referentes debe permitir identificar variaciones respecto de los valores deseados en alguna de las siguientes variables: Calidad, Cantidad, Tiempo y Coste.

El proceso a seguir para la formulación de indicadores conforma tres etapas. La primera etapa consiste en la determinación de las variables y factores clave de la organización, los cuales son pormenorizadas en las diferentes áreas, actividades y servicios que garantizan el éxito de una unidad y, por tanto, la consecución de sus objetivos. A partir de aquí se establecen las unidades de medida, el sistema de recogida de datos y su presentación, para el seguimiento y evaluación de éstos en aras a la obtención de la información necesaria (en tiempo, lugar, formato, entre otros) para la toma de decisiones. (AECA, 1997; AECA N° 17, 2002; Pérez-Carballo, 2002).

Al respecto Pérez-Carballo (2002) indica que en toda empresa existen unos factores clave de gestión que si se comportan satisfactoriamente aseguran que la empresa obtendrá buenos resultados. Por el contrario, un fracaso continuado en uno de estos factores clave hará que la empresa tenga una actuación pobre, con independencia del resultado en el resto de las áreas.

Indica más adelante el referido autor que el sistema de información deberá dar prioridad a medir estos factores clave, tanto a nivel de empresa como para sus áreas operativas, los factores clave dependen del tipo de actividad de la empresa, de su estrategia y del entorno en el que actúe, por lo que en cada situación será preciso identificar los que le sean específicos.

A este respecto es necesario acotar que el capital humano debe considerarse un “factor clave de gestión” ya que la empresa gestiona con las personas y para las personas, y más aún en una organización prestadora de servicios de electricidad como la Energía Eléctrica de Barquisimeto en donde el servicio es especializado y el cliente está en contacto directo y permanente con el personal de la empresa y la calidad del servicio se mide a través de las personas que lo prestan.

La capacitación efectiva del capital humano se va a reflejar en la prestación del servicio y en una mayor y mejor calidad de vida del ciudadano además de compenetración y pertenencia de los empleados de todos los niveles a la organización.

En el caso de las empresas prestadoras del servicio eléctrico, desde el año 1999 se deben estar planteando cambios, considerando que a partir de este año se ha establecido un plazo para que cada empresa del ramo suministre al ente fiscalizador un informe de la calidad de servicio prestado durante cada período de control, desglosado por mes de acuerdo a lo establecido en la norma, estas nuevas regulaciones influirán tanto en el subsistema tecnológico, como en el administrativo y en el social humano y es la capacitación efectiva la que permitirá el equilibrio y la adaptación al cambio (Pinto, 2000)

De lo anterior se concluye que para garantizar la calidad del servicio técnico y comercial y la presentación de los informes requeridos por el ente regulador por la prestación del servicio de ENELBAR, se hace necesario capacitar al personal responsable de suministrar el servicio y esta información de allí que la presente investigación tiene como objetivo medir la gestión de

la Unidad de Recursos Humanos en la actividad de capacitación del capital humano, para lo cual se van a utilizar los indicadores de gestión.

4.- Indicadores de Economía

Se entiende por economía las condiciones en que un determinado organismo adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la adquisición de sus recursos debe realizarse en un tiempo adecuado y su coste debe ser el más bajo posible, en la cantidad adecuada y con la calidad preestablecida. En este sentido se pueden identificar en la noción de economía cuatro componentes: tiempo adecuado, menor coste, cantidad adecuada, calidad aceptable. (AECA, 1997; AECA N° 15, 2001). La economía, de acuerdo a lo que se refleja en la figura 1, se va a medir tomando como referencia el presupuesto que de los distintos programas se haya realizado considerando únicamente los costos directos de los mismos.

La relación entre los montos reales de cada programa con los montos presupuestados establecerá que tan económica es la unidad de recursos humanos en la ejecución de sus programas de capacitación, la proporción deberá ser inferior o igual a uno.

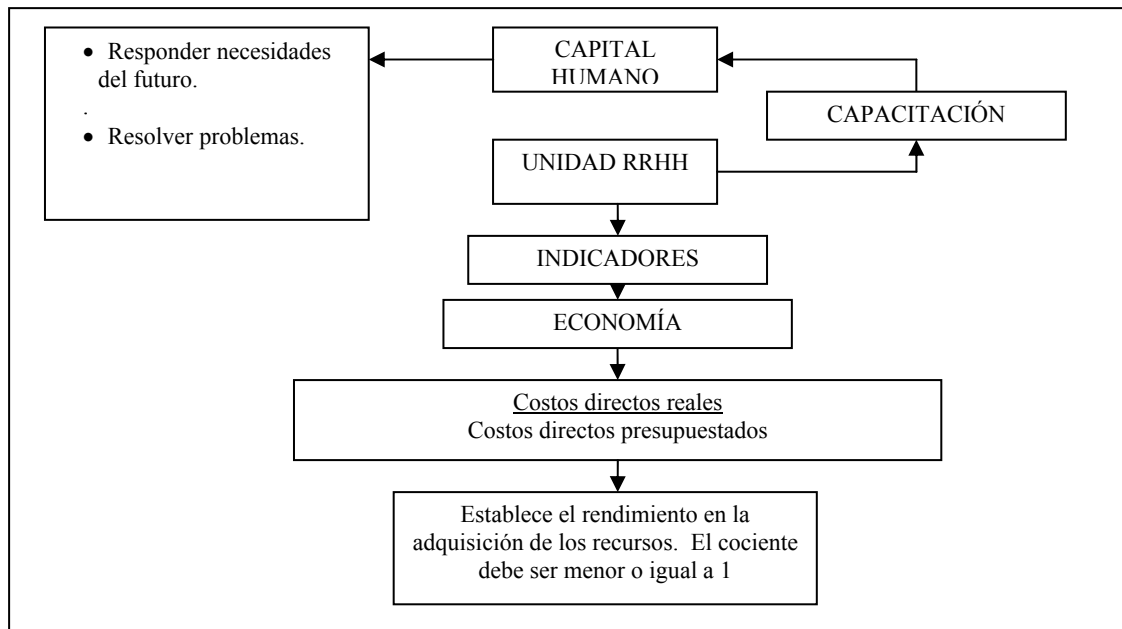


Figura 1-Indicadores de economía

5.- Indicadores de Eficacia

La eficacia mide el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos tácitamente incluidos en su misión. Es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los previstos independientemente de los recursos utilizados. La evaluación de la eficacia de un determinado organismo no puede realizarse sin la existencia previa de una planificación concretada en unos programas, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados, así como una explicación de la forma en que éstos se pretenden alcanzar (AECA, 1997)

La eficacia, de acuerdo a la figura 2 que a continuación se presenta, se va a medir considerando el grado de cumplimiento del Plan Maestro de Capacitación en cuanto a la ejecución de los eventos o cursos programados y la cantidad de personas que fueron capacitadas en relación a las que se tenían consideradas en la planificación. Además se

determinará la percepción que tienen las personas que laboran en ENELBAR de la unidad de recursos humanos en el cumplimiento de sus funciones de capacitación.

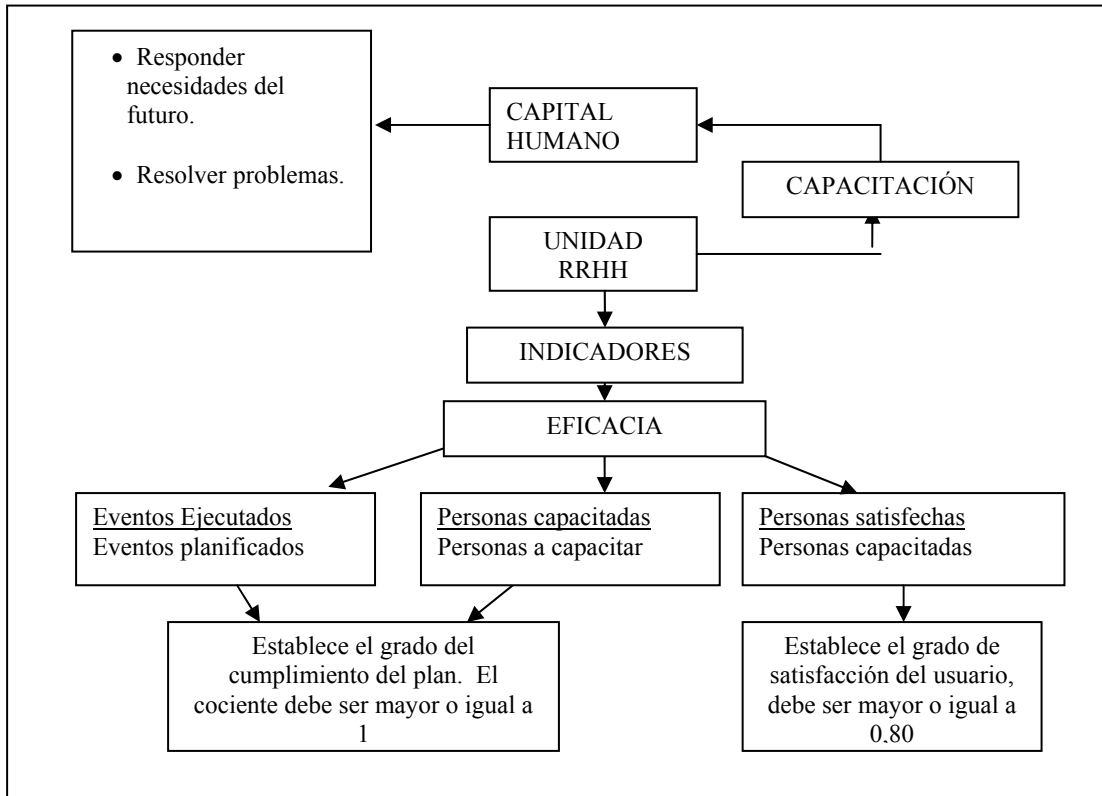


Figura 2 - Indicadores de eficacia

6.- Indicadores de Eficiencia

Reflejan la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos; o, en definitiva, por los servicios prestados (outputs) en relación con los recursos empleados a tal efecto (inputs). Así una actuación eficiente se definiría como aquella que con unos recursos determinados se obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuada de un determinado servicio. (AECA, 1997)

Para la medición de la eficiencia, según lo demuestra la figura 3, se va a relacionar el costo promedio real por persona capacitada en comparación con el costo promedio presupuestado por persona a capacitar, el factor deberá ser menor o igual a uno.

Según AECA (1997), la economía, la eficacia y la eficiencia deben estar equilibradas, ya que al caracterizarse la eficacia por el logro de unos objetivos, éstos se pueden conseguir más fácilmente utilizando recursos ilimitados e incluso malgastándolos, por lo que a un elevado nivel de eficacia puede corresponder un bajo nivel de eficiencia. Por el contrario, si en base a una mayor economía y eficiencia se infrutilizan o limitan recursos, los objetivos pueden no conseguirse y, por tanto, el nivel de eficacia sería bajo o nulo. Así, y situados en el plano de “lo que debería ser”, es necesario utilizar los recursos necesarios para conseguir los objetivos de eficacia evitando el despilfarro.

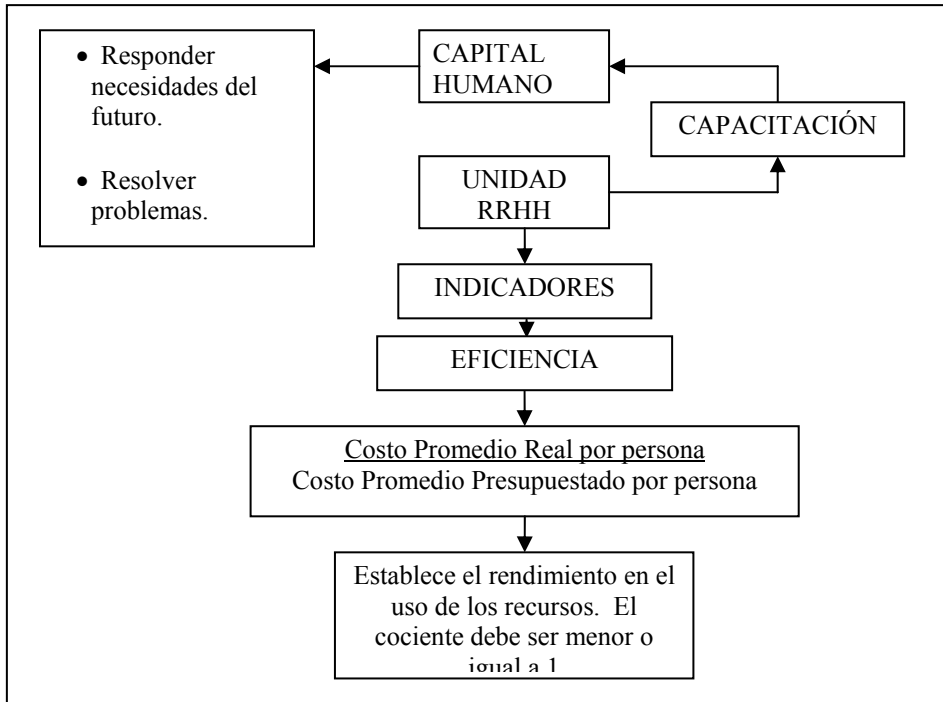


Figura 3 - Indicadores de eficiencia

7.- Indicador de efectividad

Ante el equilibrio de la eficacia, eficiencia y economía se está en presencia de la efectividad, es decir, el logro de los objetivos con el uso óptimo de los recursos de allí que para establecer si existe efectividad en la gestión de recursos humanos en la actividad de capacitación (figura 4) es necesario el análisis de los tres indicadores mencionados anteriormente, en donde además deben inferirse las fortalezas/debilidades de este proceso para lograr una evaluación acertada de gestión.

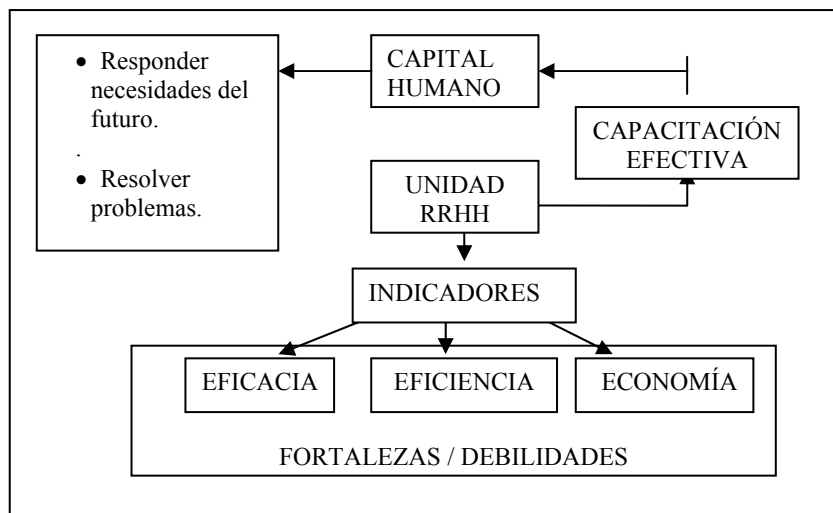


Figura 4 - Efectividad gestión capacitación

En la presente investigación y a través del análisis de las fortalezas/debilidades, se va a establecer hasta dónde el desempeño de la unidad de recursos humanos en la capacitación del capital humano logra objetivos como preparar a la empresa para los cambios del entorno, permitir la competitividad, resolver problemas, entre otros; esto con el uso óptimo de los recursos.

8.-Caso ENELBAR

Según la referencia Pérez (2001), la C. A. Industrial Barquisimeto, inicia en 1914 sus operaciones con una planta de gas pobre de 180 HP, el cual se obtiene de la quema de carbón y leña y, sólo brindaba alumbrado público para ciertas calles, lo que representaba una carga de 32W. A lo largo de los años se fueron adquiriendo plantas y activos fijos que permitieron atender al alumbrado particular, llegando así al servicio doméstico, y además se fueron traspasando las acciones de una empresa a otra, hasta que en 1965 C. A. ENELBAR adquiere la C. A. Planta Eléctrica de Carora.

Hasta el 02 de Agosto del 1999 la C. A ENELBAR dependió del Fondo de Inversiones de Venezuela, a partir del 03 de agosto según Gaceta oficial N° 37.253 queda adscrita al Ministerio de Energía y Minas según Decreto 1.387 de esa fecha, asimismo el Decreto 1.388 declara la reestructuración y proceso de reorganización de las empresas del sector eléctrico incluyendo ENELBAR.

ENELBAR le corresponde como actividad la distribución y comercialización de energía eléctrica. El proceso de distribución y comercialización se logra cuando se transforma la energía a través de un transformador de distribución y se lleva la carga a los mercados.

Visión: Convertir a ENELBAR en empresa líder del sector eléctrico venezolano, comprometida con los procesos de cambio necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas de sus cliente, personal, accionistas y la comunidad.

Misión: ENELBAR es la empresa responsable de proveer el mejor servicio de electricidad en la región, de alta calidad, al menor precio posible y con una justa rentabilidad; comprometida a responder a las expectativas de sus clientes, trabajadores, accionistas, y de la comunidad para así contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad larense.

ENELBAR está constituida por una Junta Administradora, designada anualmente por la Asamblea General e integrada por un Presidente, cuatro (4) directores principales, cuatro (4) directores suplentes, dos (2) directores laborales con sus respectivos suplentes, nombrados por los trabajadores de la empresa. Existe también un representante judicial y un comisario, electos igualmente por la Asamblea General de Accionistas.

En cuanto a su estructura organizativa, cuenta con una Asamblea de Accionistas, Junta Administradora y la Presidencia. Dependiendo de la Presidencia se encuentran seis Vicepresidencias: Ingeniería, Distribución, Servicio al Cliente, Administración y Finanzas, Planificación Corporativa y Sistemas y Recursos Humanos. Dependiendo de la Vicepresidencia de Recursos Humanos se encuentran: Gerencia de Administración de Personal y Gerencia de Selección y Desarrollo Integral de Personal.

A continuación se presenta la descripción de la actividad de capacitación en sus etapas de detección de necesidades, planificación, ejecución y evaluación, realizada por la encargada de la unidad de capacitación de la empresa objeto de estudio.

- *Detección de Necesidades de Capacitación:* El proceso de detección de necesidades de adiestramiento (DNA) se realiza en base a competencias. En el mes de noviembre de cada año, se visitan las diferentes unidades organizativas de la empresa y se entregan los tres formatos de DNA (dependiendo del nivel) en un instructivo. Cada superior inmediato debe evaluar cada competencia de su trabajador para determinar si requiere Formación – Actualización – Inducción – Pasantía. Una vez recibida la información de las unidades, el personal del departamento de capacitación se reúne con los superiores para revisar los formatos y concretar las acciones de adiestramiento para cada trabajador. El máximo de eventos que puede realizar un trabajador son tres al año.

- *Planificación de la actividad de capacitación:* Una vez que se tengan las DNA se elabora el Plan de Adiestramiento para el año siguiente. Se prepara por unidad organizativa, el trabajador con los eventos de adiestramiento. Se solicitan a las Instituciones Didácticas la programación, contenidos programáticos y costos de los adiestramientos. Trimestralmente se realiza una programación de cursos “In Company” o ante terceros, bien sea según el Plan o solicitudes Extra-Plan. Se analizan tres ofertas y se escoge una. Se solicita la aprobación del Vicepresidente de Recursos Humanos y una vez aprobados se ejecutan de acuerdo a la fecha prevista. Se mantiene logística que incluye notificación de asistencia y todo lo relacionado con la ejecución de la actividad de capacitación.

- *Ejecución de la actividad de capacitación:* Se acondiciona el espacio o sala para dictar el curso, se prepara material de apoyo, recursos audiovisuales, refrigerios, apertura, supervisión del evento y cierre. Al finalizar la actividad se reparte a cada trabajador el formato Evaluación del Evento o Evaluación de Reacción a fin de obtener información en relación al instructor, ambiente, metodología, conocimiento, alcance y sugerencias.

- *Evaluación de la actividad de capacitación:* Dependiendo al tipo de adiestramiento se realizan evaluaciones escritas, entrevistas, evaluación de desempeño u otros para conocer el nivel de conocimientos, mejoras o cambios de actitud por parte de los trabajadores. Se mantiene estrecha comunicación entre el personal del Departamento de Reclutamiento, Selección y Adiestramiento y los supervisores de los trabajadores evaluados para intercambiar información acerca de los cambios originados.

8.1.-Análisis de los resultados

Indicador de Economía:

El indicador de economía se calculó dividiendo el total real erogado en los eventos realizados durante el año 2002, o sea, Bs. 152.173.031 por el total presupuestado Bs. 152.173.031, el cociente resultó ser 1, o sea que cada bolívar presupuestado se utilizó completamente. Con respecto a este resultado es necesario acotar que el presupuesto que se está utilizando para establecer los indicadores es el que surgió de los ajustes trimestrales que realiza la unidad de recursos humanos del Plan Anual de Capacitación, en estos ajustes ya se han considerado los montos de las licitaciones cuyos precios se mantienen por tres meses, tiempo en el cual se realiza el evento.

- **Tiempo:** Se considera que el tiempo en que se realiza la actividad de capacitación es el adecuado, debido a que los eventos se realizan en la fecha prevista, esto es, en el lapso establecido de tres (3) meses, tiempo en el cual se mantienen los precios de la licitación.
- **Costo:** Se considera que el costo de los eventos es el menor ya que se recurre a licitación, se solicitan cotizaciones a tres (3) instituciones didácticas y se escoge una de ellas, con la aprobación de la Vicepresidencia de Recursos Humanos.
- **Cantidad:** Se considera que hay preocupación para asegurar la asistencia a los cursos y la realización de todos los eventos, ya que existe toda una logística para cumplir ese objetivo.
- **Calidad:** Se considera que la institución didáctica escogida es la mejor ya que se solicitan a las instituciones interesadas programación y contenidos programáticos en la licitación por lo que se plantea que comparan costos conjuntamente con calidad de servicio.

Indicador de eficacia

El nivel de eficacia se midió en tres aspectos:

- En cuanto al cumplimiento de los eventos planificados: Se calculó el indicador dividiendo los eventos ejecutados que totalizan 128 por los eventos planificados que representan 128 lo que resultó 1 como cociente, o sea un 100% de cumplimiento.
- En cuanto a la cantidad de personas capacitadas: Se calculó el indicador dividiendo la cantidad de personas que participaron en los eventos realizados durante el año 2002 que totalizaron 527 por la cantidad de personas que se tenía previsto capacitar, esto es 527, resultando un cociente de 1, lo que se traduce en que se capacitaron las personas que se tenían previstas.

Es de resaltar que la planificación contra la cual se compara está ajustada a los eventos que se van a dictar y las personas que ya han confirmado la participación a los mismos.

En cuanto al nivel de satisfacción del personal de ENELBAR en los servicios recibidos de la unidad de Capacitación, el mismo se midió a través de los resultados del cuestionario N° 2, se estableció la opinión de éstos en lo referente a si los cursos recibidos le han permitido:

- Conocer el contenido de la Ley del Servicio Eléctrico del año 1999.
- Conocer el contenido de las Normas de Calidad del Servicio Eléctrico.
- Adquirir los conocimientos y habilidades que necesita para realizar su labor correctamente.
- Obtener mejoras económicas y laborales.
- Manejar la tecnología que ENELBAR presenta.
- Cumplir con las exigencias de su supervisor inmediato.
- Mejorar su desempeño en el trabajo.
- Responder a necesidades concretas en su trabajo.
- Resolver problemas en la empresa.

Las respuestas de las 133 personas encuestadas se resumen en el Cuadro 1 en donde se observa que en promedio el grado de satisfacción es del 30% en el servicio interno de capacitación realizada por la unidad de capacitación. Este resultado indica que la unidad de capacitación no está cubriendo las expectativas que tiene el personal de la empresa en cuanto a capacitación se refiere.

ITEMS	CATEGORÍAS						
	(1) COMPLET SATISFECHO	(2) SATISFE	(3) 1+2/133	(4) NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	(5) INSATISFECH	(6) COMPLET INSATISF	(7) 4+5+6/ 133
	F	F	%	F	F	F	%
a	6	19	19	64	31	13	81
b	5	20	19	60	35	13	81
c	8	37	34	51	31	6	66
d	6	26	24	59	33	9	76
e	7	32	29	61	26	7	71
f	9	44	40	56	18	6	60
g	11	43	41	52	21	6	59
h	12	38	38	58	21	4	62
i	5	27	24	73	19	9	76
PROMEDIO	8	32	30	59	26	8	70

Cuadro 1 - Efectividad gestion capacitación

Para ilustrar mejor el resultado del cuestionario, en la figura 5 se presenta la información porcentual del nivel de satisfacción (cuadro 1, columna 3) y de insatisfacción (cuadro 1, columna 7), en donde se observa que los items f, g y h correspondientes a “cumplir con las exigencias del superior inmediato”, “mejorar el desempeño en el trabajo” y “responder a

necesidades concretas en el trabajo” son los que resultaron de mayor porcentaje de satisfacción, lo que significa que los cursos de capacitación ejecutados en ENELBAR responden en un 40% a necesidades presentes de la empresa. Igualmente se observa que los ítems a y b resultaron los de menor grado de satisfacción, estos se refieren a “conocimiento de la Ley Orgánica del Servicio Eléctrico” y “conocimiento de las Normas de Calidad” precisamente las regulaciones que representan cambios a futuro lo que se traduce que en un 20% la unidad de capacitación está respondiendo a necesidades futuras de la empresa, lo que se considera bajo si se tiene como valor objetivo un 80%.

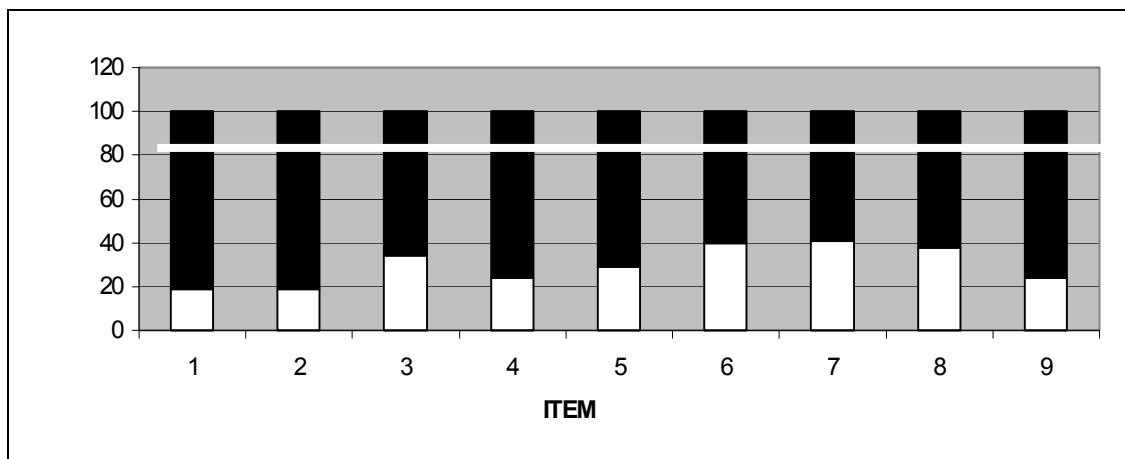


Figura 5 - Nivel de satisfacción de los empleados por la capacitación recibida en ENELBAR

En la evaluación de la eficacia se concluye:

- Que los eventos se hayan realizado en la cantidad y con las personas previstas permitió confirmar lo planteado por la responsable de la unidad de capacitación.
- Que los trabajadores no se sienten capacitados para responder a los problemas y menos para hacer frente a los cambios futuros que se avecinan con la nueva normativa.
- La unidad objeto de estudio en la actividad de capacitación realizada durante el año 2002 resultó INEFICAZ por cuanto no cumplió la misión de la empresa.
- Está en duda el servicio de alta calidad por cuanto el personal de ENELBAR manifiesta no sentirse capacitado para el desempeño de sus funciones, no pueden responder a los objetivos organizacionales y adaptarse a los cambios así como tampoco logran satisfacer completamente las necesidades de los clientes, accionistas y la comunidad.

Indicador de eficiencia

Del resultado en la comparación del costo real con respecto al presupuestado de la inversión por persona en la actividad de capacitación del año 2002 se refleja que los cursos o eventos que se ejecutan se ciñen a lo previsto en la planificación en cuanto a inversión se refiere, esto se podría deber a que la planificación que se está utilizando en la comparación ya se encuentra ajustada a las licitaciones cuyos precios se mantienen por un lapso de tres meses, tiempo en el cual se realiza el evento.

Se considera que la actividad de capacitación realizada por la Unidad objeto de estudio durante el año 2002 fue eficiente en el sentido que cada bolívar presupuestado para la realización de los eventos se utilizó en la ejecución de los mismos y con la cantidad de personas y eventos para las que estaba previsto.

Indicador de Efectividad:

Como se observa en el cuadro 2, la actividad de capacitación de la unidad de Recursos Humanos durante el año 2002 fue inefectiva.

CONCEPTO	(1)ECONOMIA	(2)EFICACIA			(3)EFICIENCIA
	consumo de recursos	Grado cumplimiento eventos	Grado cumplimiento capacitación	Satisfacción personal	Rendimiento uso recursos
VALORES	1	1	1	0,30	1
RESULTADO PARCIAL	ECONOMICA	INEFICAZ			EFICIENTE
RESULTADO GLOBAL	INEFECTIVA				

Cuadro 2 - cuadro comparativo indicadores de gestión

La inefectividad se explica por cuanto las sumas de dinero destinadas a capacitar al personal de forma que posean los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para manejar la tecnología, resolver problemas en la organización, prepararse para las exigencias futuras, entre otras, además de sentirse comprometido con la empresa y ofrecer un servicio de calidad no se reflejan en el nivel de satisfacción del personal que labora en ENELBAR y que durante el año 2002 recibieron cursos de capacitación.

El nivel de insatisfacción del 70% que arroja el resultado del cuestionario aplicado al personal de ENELBAR podría repercutir en la asistencia a los eventos o cursos como una obligación por considerarlos improductivos, por lo que todas las sumas de dinero utilizadas en ENELBAR para capacitar al personal con todo que se han ajustado al presupuesto no han arrojado un resultado satisfactorio según la opinión de las personas que han asistido a los eventos realizados durante el 2002.

En la evaluación de la efectividad se estableció que la actividad de capacitación realizada por la unidad objeto de estudio durante el año 2002 fue INEFECTIVA por cuanto las sumas de dinero destinadas a dicha actividad y toda la energía y esfuerzo dedicada a la capacitación han sido improductivas al no permitir el logro de la misión establecida por la empresa.

8.2- Análisis de fortalezas/debilidades

Para explicar el por qué de la inefectividad presentada en la actividad de capacitación en la unidad objeto de estudio, se efectuó el análisis de las fortalezas/debilidades de ENELBAR en la gestión de capacitación, con respecto a la ubicación en la estructura organizativa de la unidad de recursos humanos y su nivel de planeación. Además de considerar el análisis de los programas sustantivos y los de desarrollo los cuales involucran adecuar al personal a las nuevas realidades organizacionales y a los cambios proyectados según la planificación de la empresa a mediano y largo plazo, se presenta el siguiente diagnóstico:

- Carencia de métodos de captura y procesamiento de las necesidades de capacitación, lo que se traduce en falta de confiabilidad de los eventos y planes.
- Aplicación de formatos que se distribuyen a los usuarios y no aportan información válida.
- El Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación es realizado por la Unidad de Capacitación sin contar con el apoyo de la gerencia.
- El Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación se aplica una vez por año, y eso no necesariamente es correcto por la dinámica de la organización y las necesidades específicas de algunas áreas.

Entre las debilidades en la actividad de capacitación, se encuentran

- Las riendas de la capacitación se delegan a un nivel jerárquico inferior lo que ha ocasionado que la actividad de capacitación se limite a impartir cursos considerándose su nivel de impacto bajo.
- No hay cultura de planeación, no existen planes a largo, mediano y corto plazo que sean congruentes y permitan el logro de objetivos organizacionales.
- Carencia de métodos de captura y procesamiento de las necesidades de capacitación.
- Inexistencia de objetivos en los eventos realizados.
- Inexistencia de programas de capacitación.
- Inexistencia de un “Plan Maestro de Capacitación” como lo describe Pinto (2000)
- La capacitación es llevada a la práctica a través de la ejecución de un presupuesto, esto es, se asigna cierta partida para ejercerlo en esta actividad en el período de un año y, al término del mismo, se reporta cuántos cursos se impartieron con ese presupuesto.
- El líder de la unidad de capacitación no justifica cuántos recursos asignó a los eventos orientados a la productividad, resolver problemas en la organización, preparación del personal para cambios futuros, entre otros objetivos de capacitación.

La fortaleza de la actividad de capacitación de ENELBAR es que las sumas de dinero que se destinan a la actividad de capacitación son significativas, se han venido incrementando desde el año 2000, si tomamos este año como base en el 2001 se incrementó en un 119% y en el 2002 en un 158%, lo que representa interés en la empresa por lograr un personal capacitado.

8.3. Recomendaciones al caso ENELBAR

Ante las fallas detectadas en el proceso de capacitación de ENELBAR se realizan las siguientes recomendaciones o sugerencias:

- La empresa debe incorporar correctivos a los fines de lograr que la capacitación esté debidamente planeada, diseñada, aplicada y transferida al trabajo con registro de resultados, que responda a necesidades y esté alineada con la planeación estratégica y así obtener rendimiento de la inversión, mejora de los procesos y calidad en el servicio.
- El responsable de la Unidad de Capacitación debe tener una verdadera convicción de la mecánica, los métodos y los resultados cualitativos y cuantitativos de la capacitación. Debe demostrar las repercusiones que la adquisición de conocimiento, el desarrollo de habilidades y la mejora de actitudes llegan a tener en la productividad de una empresa. Debe involucrar a los distintos niveles de mando en los procesos críticos de cambio de conducta para recuperar el valor y credibilidad de la capacitación.
- Se debe medir la actividad de la capacitación a través de objetivos, estos deben estar enlazados de forma que el cumplimiento de los eventos permita el logro de los objetivos de los programas, estos permitan el cumplimiento del plan de capacitación y en definitiva a través de ellos se logren los objetivos organizacionales.
- Se deben establecer mecanismos para guiar el proceso productivo de la capacitación y actuar en función del rendimiento de la inversión, exponer los resultados de la capacitación en forma cuantitativa a través de indicadores para evaluar en forma objetiva la actividad antes, durante y al final demostrando con ello la efectividad en la gestión de capacitación en ENELBAR.
- La planeación de la capacitación debe partir de un esquema participativo en donde la responsabilidad, por orden de importancia, corre a cargo de los niveles de mando de las

áreas a capacitar, de los participantes, del instructor y del coordinador de la Unidad de Capacitación.

- El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación debe permitir conocer las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que habrán de superarse mediante intervenciones concretas de capacitación, debe realizarse una comparación considerando, por un lado, los requerimientos del puesto y, por el otro, lo que sabe y puede hacer realmente el ocupante del mismo.

9.- Conclusiones

Hoy en día, las empresas tienen que recurrir a estrategias de cambio para alinear la capacitación a los procesos críticos del negocio y garantizar su competitividad y permanencia en la sociedad. Estas estrategias de cambio deben partir y se nutren de las evaluaciones de gestión como medio de medir la actuación de la empresa y de cada centro de responsabilidad.

El objetivo de la presente investigación fue evaluar la efectividad en la gestión operativa del área de Recursos Humanos en la actividad de capacitación en el sector prestador del servicio eléctrico del estado Lara, esto se logró a través del establecimiento y aplicación de indicadores de gestión, específicamente los que se refieren a la medición de economía, eficiencia y eficacia considerando como información soporte las fortalezas/debilidades de la Unidad de Recursos Humanos en la Energía Eléctrica de Barquisimeto (ENELBAR) única empresa prestadora de servicio eléctrico en el estado Lara.

En el análisis de la información recolectada se logró establecer que el área de Recursos Humanos de ENELBAR presenta fallas en el proceso de capacitación que la califican como inefectiva para el logro de los objetivos organizacionales, fallas que debe corregir a los fines de convertirse en un recurso estratégico que permita resolver problemas organizacionales así como también responder a las nuevas regulaciones y normativas que plantea la Ley Orgánica del Servicio Eléctrico del año 1999.

Ante las fallas detectadas en el proceso de capacitación de ENELBAR se presenta como recomendación que la empresa debe incorporar correctivos a los fines de lograr que la capacitación esté debidamente planeada, diseñada, aplicada y transferida al trabajo con registro de resultados, que responda a necesidades y esté alineada con la planeación estratégica y así obtener rendimiento de la inversión, mejora de los procesos y calidad en el servicio.

REFERENCIAS

ARIAS, F. Y HEREDIA, V. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas. México. Quinta edición.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. AECA. (1990). *Principios de Contabilidad de Gestión. La Contabilidad de Gestión como Instrumento de Control*. Madrid. España.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AECA. (1997). *Principios de Contabilidad de Gestión. Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. Documento N° 16*. España.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. AECA. (2001). *La Contabilidad de Gestión en las Entidades Públicas*. Ortega Ediciones Gráficas. Madrid. *Documento N° 15*. España.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. AECA. 2001. *Principios de Contabilidad de Gestión. La Contabilidad de Gestión en las Empresas Eléctricas. Documento N° 22*. Ortega Ediciones Gráficas. Madrid. España.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. AECA. (2002).. Indicadores para la Gestión Empresarial. *Documento N° 17*. Ortega Ediciones Gráficas. Madrid. España.

CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill Interamericana S.A. Quinta Edición. Colombia..

FUNDACIÓN CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE AUDITORIA DE ESTADO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. (1999). Generación, Análisis e Interpretación de Indicadores. *Boletín especial*. Barquisimeto. Venezuela

PEREZ-CARBALLO, J. (2002). *Control de la Gestión Empresarial. Texto y Casos*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Quinta Edición. Madrid.

PEREZ, R. (2001). Evaluación del Control de la Gestión en los Tipos de Aprovisionamiento en una Empresa del Sector Eléctrico, Caso C.A. ENELBAR. *Trabajo de grado*. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto. Venezuela.

PINTO, R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación empresarial*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V. Primera edición. . México

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (1999). *Ley Orgánica del Servicio Eléctrico. 1999*. Caracas. Venezuela.

VALLE, R. (1995). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Addison Wesley Iberoamericana S.A. Primera Edición. Estados Unidos