

Paso 5 - ¿CÓMO CALCULAR LOS GASTOS DE CAPACITACIÓN LABORAL? (o sea, la inversión en el desarrollo de los recursos humanos)

I. Los componentes del gasto en capacitación

A esta altura del ciclo de capacitación, los pasos anteriores para programar la capacitación laboral debieron haber permitido muchos avances. Corresponde ahora abordar el cálculo de los gastos de capacitación.

No olvide que la capacitación, a diferencia de la energía eléctrica o el trigo, no es un producto homogéneo. Hay distintos cursos y oferentes en el mercado, cada uno prestando servicios de capacitación con distintos precios, duración, calidad y soportes pedagógicos para la educación de adultos. Gran parte de estos cursos tienen lugar en las instalaciones propias de las instituciones de capacitación laboral.

Recuerde también que la capacitación puede ser abordada por instructores internos, y que esta capacitación puede tener lugar en la planta, fuera o dentro de la situación de trabajo. Por tanto, los gastos de cada modalidad, y los recursos humanos y materiales para implementarla, son distintos en cada caso.

Es probable que algunas empresas dispongan de un portafolio de cursos ofrecidos por instituciones de capacitación laboral. Este portafolio es una primera fuente de información para el cálculo estimativo de los gastos de capacitación. Si la empresa no dispusiera de esa fuente, debiera solicitar presupuestos a las instituciones que prestan los servicios requeridos de capacitación.

Los honorarios de los instructores externos constituyen un componente de peso en el presupuesto de cada curso. Sin embargo, una buena aproximación al cálculo de los gastos de capacitación de cada curso debiera considerar otros gastos, por ejemplo:

- Los salarios por tiempos no trabajados cuando la capacitación ocurre en horarios de trabajo o los salarios adicionales cuando la capacitación tiene lugar fuera de los horarios de trabajo.
- Una estimación de la pérdida adicional de valor agregado (cuando la capacitación se realiza en horarios de trabajo) que resulta de aplicar un porcentaje (estimado) sobre los salarios pagados.
- Las remuneraciones y otros gastos asociados al ejercicio de las funciones de programación e implementación del programa de capacitación debieran prorratearse entre los cursos, atendiendo lo más ajustadamente posible a los tiempos involucrados en la organización de cada curso.

Enero 1 - Diciembre 31, 2002

Gastos totales de capacitación, por curso y participante

Componentes del gasto de capacitación	Cursos prioritarios					Gastos totales
	Curso 1	Curso 2	Curso 3	Curso X	
1. Gastos salariales:						
1.1 Salarios de los participantes						
1.2 Salarios de reemplazo						
Total gastos salariales						
2. Gastos directos de capacitación						
2.1 Salarios de instructores internos						
2.2 Remuneraciones a instructores externos						
2.3 Desarrollo curricular						
2.4 Materiales de capacitación						
2.5 Equipos y soportes						
2.6 Alquiler de locales						
2.7 Alquiler de equipos y soportes						
2.8 Viajes y hospedaje						
2.9 Alimentación:						
Instructores						
Participantes						
2.10 Gastos administrativos de programación						
2.11 Gastos de identificación de necesidades						
Gastos totales directos de capacitación						
3. Otros gastos directos de capacitación (p.e., 15 % pérdida de productividad x Total gastos salariales)						
Gastos totales de capacitación						
Número de trabajadores capacitados						
Gasto promedio por trabajador capacitado						
Número de horas de capacitación						
Gasto promedio por hora de capacitación						

II. El gasto total de capacitación laboral

El cálculo estimativo del gasto total debiera hacerse gradualmente:

- Primero, es necesario estimar los gastos de cada **curso** de capacitación (como se hizo en la sección anterior).
- Luego, agregar los gastos de los cursos que conforman un **proyecto**.
- Seguidamente, sumar los gastos de los proyectos que integran un **subprograma**.
- Finalmente, adicionar los gastos de los subprogramas para concluir en el presupuesto total del **programa** de capacitación laboral de la empresa.

Para facilitar la distinción entre aquellos conceptos, planteamos el ejemplo de una empresa que se propone mejorar la calidad de su proceso de producción y acceder a nuevos mercados. La detección de las necesidades de capacitación (*paso 3*) motivó a los responsables del desarrollo de los recursos humanos a agrupar las actividades de capacitación en dos subprogramas (I y II).

El **subprograma I** apunta a la capacitación de los trabajadores de planta para mejorar la productividad y la calidad de su proceso. A tales efectos, la empresa implementa dos **proyectos** en la planta de producción. El proyecto I.A es focalizado a los operarios en puestos automatizados de trabajo para que la mayor eficiencia en sus operaciones resulte de un aumento en los conocimientos tecnológicos. El proyecto I.B es dirigido a la totalidad de los trabajadores de planta para que tomen conciencia sobre la necesidad de observar los requerimientos instituidos de calidad.

Siguiendo con el ejemplo, el proyecto I.A consiste en un conjunto de cursos para un número limitado de trabajadores: aquellos que trabajan, o que podrían ser requeridos como reemplazos, en puestos automatizados de la línea de producción. En este orden de ideas, los tres (3) primeros cursos organizados son, respectivamente, sobre nociones básicas de control lógico programable (CLP), hidráulica o neumática (según la maquinaria y equipos) y sensores.

A su turno, el segundo proyecto I.B incluiría cinco (5) cursos referidos a un mismo tema (“Concientización de calidad de producto y proceso”) para dar cabida a la instrucción de todos los trabajadores de planta.

El **subprograma II** está dirigido a los vendedores-viajantes y su diseño incluye tres cursos: Computación básica, Situación del mercado y análisis de oportunidades, y Técnica de ventas.

La tabla siguiente agrupa la información de la tabla anterior para resumir los gastos de cada proyecto y subprograma de capacitación, y permite concluir el grado de tensión entre el presupuesto total estimado de capacitación y los recursos asignados por la gerencia.

Descripción del programa de capacitación	Gasto del curso	Gasto del proyecto	Gasto del subprograma
Proyecto I (Mejora de operaciones manuales y mantenimiento preventivo)		Σ \$ Cursos 1-3	
Curso 1: Control lógico programable	\$		
Curso 2: Hidráulica/Neumática básica	\$		
Curso 3: Introducción a los sensores	\$		
Proyecto II (Mejora de calidad)		Σ \$ Cursos 4-8	
Curso 4: Calidad de producto y proceso	\$		
Curso 5: Calidad de producto y proceso	\$		
Curso 6: Calidad de producto y proceso	\$		
Curso 7: Calidad de producto y proceso	\$		
Curso 8: Calidad de producto y proceso	\$		
Subprograma I: Capacitación en planta de producción			Σ \$ Proyectos I + II
Proyecto III (Ventas en nuevos mercados)		Σ \$ Cursos 9-11	
Curso 9: Computación básica	\$		
Curso 10: Situación del mercado y análisis de oportunidades	\$		
Curso 11: Técnica de ventas	\$		
Subprograma 2: Capacitación en el área de comercialización			\$ Proyecto III
COSTO PROGRAMA AÑO 2002			Σ \$ Proyectos I + II + III
PRESUPUESTO ASIGNADO A CAPACITACIÓN 2002			\$ XXXXX

El gasto total de capacitación laboral no debiera exceder a los recursos asignados con esa finalidad, a menos que los responsables internos de la formación de los recursos humanos convengan a la gerencia de que es necesario aumentar la asignación originalmente prevista.

Si la acción de convencimiento no ha sido exitosa, será necesario generar ajustes en los gastos de los subprogramas, proyectos o cursos.

Un procedimiento posible de ajuste es posponer el inicio de algunos cursos hasta el ejercicio presupuestario siguiente. Este procedimiento podría ser adoptado si existieran fundamentos sólidos para trazar la secuencia óptima de los proyectos de capacitación que mejor sirve a la gestión de productividad. Entonces, aquellos cursos que están al final de la secuencia serían susceptibles de postergación.

En caso que los tres proyectos fuesen independientes (en el sentido que cualquier secuencia es indiferente) sería necesario calcular la tasa **esperada** de retorno de los gastos de capacitación correspondiente a cada proyecto y posponer aquél al que corresponde la tasa menor.

En el *Paso 7* se sugiere cómo calcular la tasa efectiva de retorno de los gastos de capacitación correspondiente a cada proyecto. El método es el mismo para estimar la tasa esperada. La diferencia en los cálculos es que la tasa esperada se apoya en estimaciones de los impactos de las acciones de capacitación, en tanto que la tasa efectiva resulta de medir los impactos ciertamente registrados.