

## UNIDAD DE CONOCIMIENTO

# Evaluación del impacto de la formación

*"Las organizaciones son reticentes a invertir en los aspectos claves para obtener un beneficio tangible de la formación: las acciones previas y las de seguimiento"*

**James Kirkpatrick**

## Sumario

|                        |          |
|------------------------|----------|
| <b>¿Qué es?</b>        | <b>1</b> |
| <b>Herramientas</b>    | <b>3</b> |
| <b>El dato</b>         | <b>4</b> |
| <b>Guía de Trabajo</b> | <b>5</b> |
| <b>La experiencia</b>  | <b>6</b> |
| <b>Materiales</b>      | <b>8</b> |
| Bibliografía básica    | 8        |
| Materiales en línea    | 8        |

## ¿Qué es?

- ✓ **La evaluación del impacto de la formación** es la recogida sistemática de datos sobre los resultados de las acciones formativas llevadas a cabo en una organización, en base a criterios e indicadores preestablecidos, para medir no sólo el aprovechamiento que extraen las personas participantes, sino también su transferencia al puesto de trabajo y su influencia a medio plazo en los **resultados de la organización** y el diseño de acciones futuras.
- ✓ La **transferencia** es la aplicabilidad de los contenidos aprendidos al puesto de trabajo, es decir, el grado de adecuación y proximidad de la acción formativa a los procesos y al *know-how* requerido para un puesto de

trabajo. En este sentido, se habla de *near-transfer* o **transferencia próxima** cuando hay una relación estrecha entre formación y puesto de trabajo (la proximidad máxima se da en la formación en el mismo puesto de trabajo).

- ✓ El **impacto** es la mejora organizacional que supone la consolidación de los conocimientos aprendidos en el medio plazo (entre unos meses y un año) y su reflejo en los resultados (ROI o retorno de la inversión en formación).
- ✓ A pesar de que la evaluación suele ser posterior a la acción formativa, hay que entender el **diseño** y la **evaluación** como **dos fases indisociables**: la acción formativa debe ser diseñada en función del área de negocio donde deba tener impacto y, por tanto, debe ir acompañada de los indicadores que permitirán su posterior evaluación. La evaluación no es así una fase extra, opcional, que podemos permitirnos si disponemos de recursos suficientes; precisamente es la evaluación la que debería orientar desde el principio el contenido, participantes y formato de la acción formativa.
- ✓ Los **indicadores** para evaluar la formación pueden ser de dos tipos:
  - **Cuantitativos**: ponen en relación datos numéricos de resultados con los costes de la formación. Un ejemplo sería la **Tasa de retorno personal por unidad** invertida:  $(\text{Nuevos ingresos generados}) / (\text{coste de la formación}) * 100$ .
    - ❖ **Con grupo de control**: en condiciones ideales, puede hacerse un diseño experimental de la evaluación estableciendo dos grupos: el primero participa en la acción formativa, el segundo no. Comparando las métricas de los dos grupos, podemos **aislar el impacto de la formación** del crecimiento natural de la organización o los cambios en las condiciones del mercado.
    - ❖ **Sin grupo de control**: a la práctica, se hace difícil aplicar condiciones experimentales a las necesidades de una organización. Si no podemos establecer un grupo de control, podemos estimar el impacto comparado de la formación haciendo un **análisis tendencial**, es decir, comparando las tendencias anteriores a la formación con las posteriores y buscando discontinuidades, aceleraciones o incluso cambios de tendencia en los gráficos.
  - **Cualitativos**: no son tan útiles ni concluyentes a la hora de presentar el impacto de la formación, pero pueden tener su aplicación en puestos de trabajo muy sensibles para la organización pero de difícil evaluación, como en el estudio de casos particulares donde se evaluarán *soft skills* (habilidades directivas o capacidad de comunicación).
- ✓ En épocas de crisis, suelen resentirse las inversiones en programas de formación y aumentan las exigencias de transparencia e impacto en las

acciones formativas. La evaluación de la formación contribuye a corregir algunos de los **errores más frecuentes** que se cometen en este ámbito, como:

- Considerar la formación una respuesta puntual a una situación sobrevenida.
- Objetivos demasiado generalistas y alejados del puesto de trabajo.
- La evaluación se centra en la satisfacción de las personas asistentes y la adquisición de conocimientos. No se mide suficientemente la transferencia efectiva de conocimientos al puesto y el impacto de la formación sobre los resultados.

## Herramientas

- ✓ **Modelo de Kirkpatrick:** es el modelo más aplicado para la evaluación de la formación. Establece **4 niveles de evaluación**:
  - **1-Reacción:** hace referencia a la satisfacción de las personas participantes respecto al programa o acción formativa. Se mide con cuestionarios después del programa de formación (normalmente con escalas numéricas). Se evalúa la satisfacción con las personas formadoras y el contenido. La satisfacción positiva no garantiza el aprendizaje, pero es condición necesaria.
  - **2-Aprendizaje:** según el autor, en este nivel se mide la cantidad de cambio que se ha producido en los conocimientos, habilidades y destrezas de las personas participantes. Se mide siempre a posteriori y en función de los objetivos propuestos y en comparación con el nivel anterior de conocimientos. El formato habitual son los tests que evalúan el logro de los objetivos didácticos.
  - **3-Comportamiento:** hace referencia a las nuevas conductas que las personas participantes activan una vez concluida la acción formativa. Es el nivel de la **transferencia**. Estos cambios no son visibles al final de esta acción, sino que en ocasiones hay que esperar un tiempo para verificar en la práctica el mismo. La adquisición de nuevos conocimientos no garantiza nuevos comportamientos, consolidados y estables. Se suele medir con encuestas pero también con el *feedback* de las personas colaboradoras directas.
  - **4-Resultados:** en este nivel se evalúa el **impacto** de la formación en los resultados (ventas, satisfacción de los clientes, reducción de costes, mejora de la calidad) de la organización a medio plazo. Es el nivel más difícil de medir, pero también el **más estratégico** ya

desde el propio diseño de la formación. Se evalúa a través de indicadores de resultados puesto en relación con los costes de la formación.

- ❖ Hay que apuntar que Kirkpatrick no entiende los niveles como una progresión cronológica. A menudo hay que empezar definiendo los indicadores del nivel 4 al diseñar la formación. Además, no todas las acciones formativas requieren ser evaluadas en los 4 niveles, sólo las más estratégicas.
- ✓ **Otros modelos.** Además de múltiples variantes del modelo de Kirkpatrick, existen modelos alternativos:
- **Modelo CIPP de Stufflebeam:** parte de los conceptos de **Contexto, Inputs, Proceso y Producto**. El contexto es la situación socioeconómica, los *inputs* son los recursos humanos y materiales disponibles, el proceso es la interacción dinámica entre el contexto y los actores, y el producto son los indicadores de resultados. Stufflebeam pone el acento en los métodos cualitativos y en la necesaria independencia del evaluador respecto a los que toman decisiones ejecutivas.
  - **Modelo de Holton:** pone el acento en las variables personales y ambientales que facilitan o dificultan el impacto de la formación. Entre los **factores personales** sitúa la disciplina, responsabilidad, estabilidad emocional, apertura a nuevas experiencias y conocimientos, orientación a resultados y motivación hacia el trabajo. Entre los **ambientales**, el *feedback* que la organización da de la formación, el apoyo de compañeros, compañeras y mandos y la apertura al cambio de la organización.

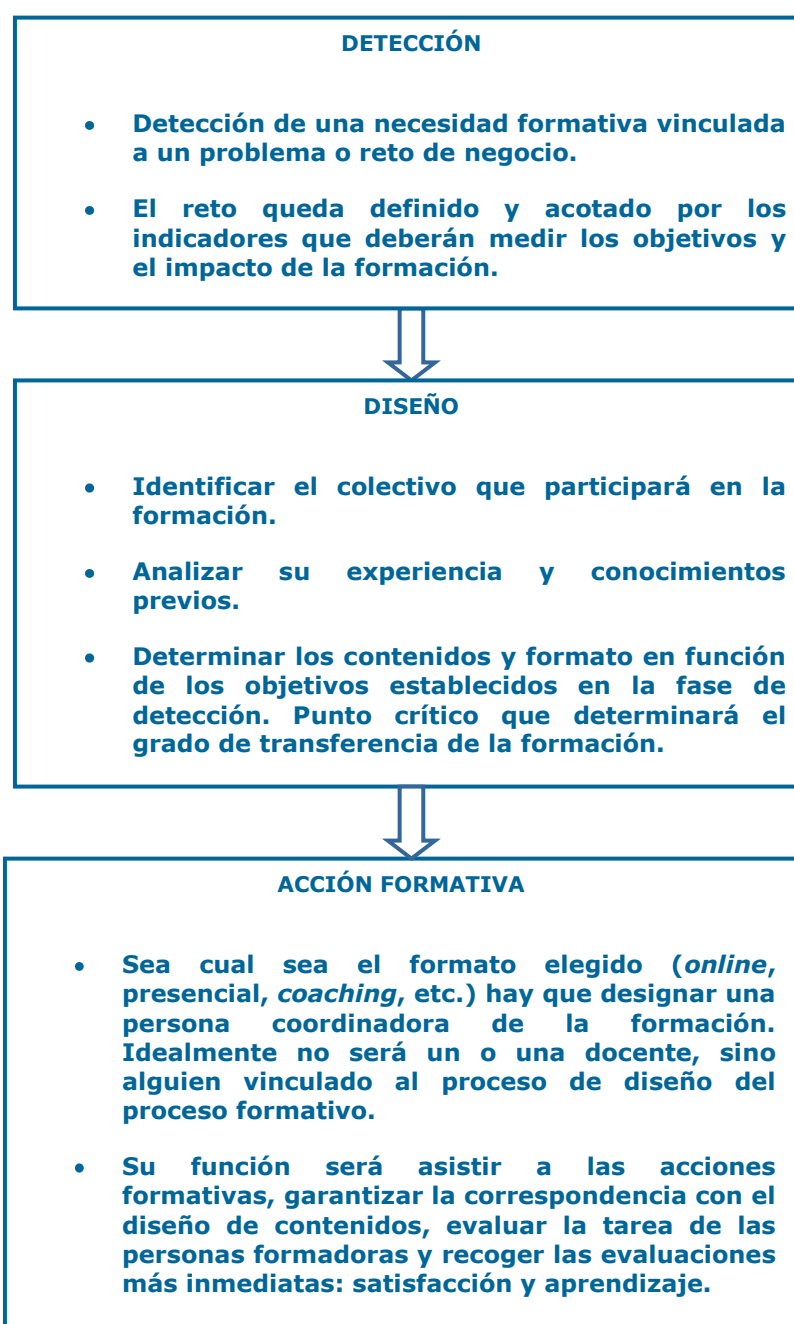
## El dato

Según el reciente estudio "La mejora de procesos de Recursos Humanos: ¿conocemos su efecto en la empresa?", elaborado por el Centro Internacional de Investigación de Organizaciones del IESE (IRCO) y ADP, los departamentos de RH no han conseguido aún quitarse la etiqueta de "centro de coste". Así son catalogados por el 81% de los encuestados cuando se habla de políticas de formación y desarrollo.

Lógicamente, a mayor consideración de un área como centro de coste, más interés en disponer de herramientas que permitan medir el retorno de la inversión. Así, según el mismo estudio, el 69% consideraría bastante o muy interesante disponer de mediciones de las políticas de formación y desarrollo.

Según otra encuesta internacional del año 2007 dirigida por The Boston Consulting Group y la Asociación Europea de Gestión de Personal (EAPM), "El futuro de los recursos humanos: principales retos para 2015", gastar en programas de formación no se traducirá en un aumento automático de la productividad. Uno de los cinco temas más importantes para la función durante los próximos años será la obligación de medir muy bien el ROI que esperan conseguir con los programas de formación para alcanzar resultados tangibles.

## Guía de Trabajo





### MEDICIÓN

- **Hablamos de medición y no de evaluación, porque como hemos visto la evaluación está presente y orienta en todos los estadios del proceso ya desde la detección del problema.**
- **Se establece el método y los plazos para medir la transferencia y el impacto. Por ejemplo, un *feedback* 360° a los dos meses de acabar la formación y un análisis estadístico de los indicadores de negocio a los 6 meses.**

## La experiencia



- ✓ *Gaes*, organización dedicada a la venta de ayudas auditivas, obtuvo en 2010 el *Premio Capital Humano* en la categoría de Política Estratégica de formación por su programa de capacitación y actualización permanente de conocimientos y habilidades.
- ✓ El papel estratégico que *Gaes* atribuye a la formación se materializa en el hecho de contar con una Dirección de Formación desvinculada de la dirección de RH y con participación en los comités y órganos directivos.
- ✓ El área de formación está formada por 26 personas entre responsables y técnicas que detectan las necesidades, diseñan las acciones formativas y realizan el seguimiento posterior para verificar su efectividad.
- ✓ El 35% del equipo colabora en módulos de las escuelas que imparten el ciclo formativo de Técnico Superior en Audiología Protésica y en la creación de contenidos para el título de Experto en Audiología de la *Universidad de Salamanca*.
- ✓ El Departamento de Formación evalúa los resultados de la formación en **4 niveles**:
  - Satisfacción de las personas asistentes.
  - Nivel de conocimientos/habilidades adquiridas al acabar la formación.

- Transferencia de conocimientos al puesto de trabajo.
  - Beneficio generado (retorno de la inversión) en indicadores cuantitativos y/o cualitativos.
- ✓ Se usan indicadores para medir el impacto de la formación en cada una de las áreas. Por ejemplo en las unidades de negocio se hace un **seguimiento mensual** de los principales indicadores de cada una de las personas participantes en acciones formativas: unidades vendidas, facturación, promedio de ventas, índice de devoluciones, etc.
- ✓ Al medir el impacto de la formación se descuenta de los indicadores el factor del crecimiento natural de la organización medido en colectivos que no han participado en acciones formativas. De este modo se aíslan las variables que sean indicativas de un resultado económico directo de las acciones formativas.



- ✓ *INDRA BMB* es una organización dedicada al *Business Process Outsourcing* (BPO) que opera en España con 2.700 profesionales repartidos en 60 centros de producción. El BPO consiste en la externalización de procesos no nucleares de una organización que son ejecutados por una organización especializada.
- ✓ Una organización dedicada a la externalización debe disponer de tecnologías propias y de un *know-how* que cubra áreas de especialización muy diversas, cada una con perfiles profesionales muy heterogéneos. Esto hace que la gestión de RH sea muy compleja por la abundancia de perfiles profesionales (unos 300) y convierte a la formación en estratégica.
- ✓ RH opta por promover los saltos entre sectores y la reconversión de perfiles. Sólo en el año 2009, 300 personas fueron trasladadas a proyectos distintos de su proyecto inicial. El 85% de estas personas no tenían conocimientos específicos de los nuevos proyectos.
- ✓ Esta polivalencia explica la importancia que dan a diseñar planes de formación *a la carta*, también llamados **microplanes de formación**: corta duración, alto impacto, pocos conceptos pero profundizados y mucho contenido transversal.
- ✓ *INDRA BMB* sigue el modelo de evaluación de la formación de Kirkpatrick:
- El primer nivel, la satisfacción de las personas participantes, suele tener una respuesta positiva (del 4,5 en una escala de 5).
  - El segundo nivel, la incorporación de conocimientos, se analiza de forma detallada con cuestionarios anteriores y posteriores al curso,

detectándose una evolución satisfactoria en la adquisición de conocimientos en el 89% de las personas participantes.

- El tercer nivel, la puesta en práctica o transferencia de los conocimientos, también se trabaja detalladamente, siendo especialmente relevante el papel de las personas supervisoras en todo el proceso: desde su asistencia al curso de formación, hasta el trabajo en procesos específicos de desarrollo de las personas colaboradoras.
- En cuanto a resultados, en 2010 se consiguió elevar el índice de satisfacción de los clientes finales en más de un 10% y se homogeneizó la respuesta ante los clientes para dar un servicio uniforme.

## Materiales

### Bibliografía básica

---

Kirkpatrick, James M.; Kirkpatrick, Douglas. *Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles (3ª ed)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2007.

Mager, R. *Evaluar el resultado de la formación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2005.

### Materiales en línea

---

#### Guía para la evaluación de impacto de la formación

Publicación de la OIT aparecida en 2011 que recoge los métodos cuantitativos y cualitativos más usados en la evaluación del impacto. Se centra en el impacto de las acciones de formación profesional y en la necesidad de un adecuado diseño y seguimiento de los programas.

<http://www.fundaciontripartita.org/index.asp?MP=4&MS=105&TR=A&IDR=11&id=565>



Martínez, Cesar. "La transferencia en el proceso formativo". *Equipos&Talento*, enero 2008.

Artículo sobre cómo diseñar acciones formativas que promuevan la transferencia de conocimientos y habilidades al lugar de trabajo (nivel 3 de Kirkpatrick).

<http://www.equiposytalento.com/tribunas/psicotec/transferencia-en-el-proceso-formativo>

### **L'évaluation de la formation dans l'entreprise**

Documento publicado por el *Centre interdisciplinaire de recherche sur l'éducation permanente* (CIRDEP) del Quebec en el que se exponen ampliamente los distintos modelos de evaluación de la formación, se ofrecen recomendaciones para el diseño de indicadores y se ponen en valor las buenas prácticas recientes.

[http://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE\\_LarecensiondesEcrits-15022007\\_FINALE.pdf](http://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE_LarecensiondesEcrits-15022007_FINALE.pdf)