

UNITAT DE CONEIXEMENT

Avaluació de l'impacte de la formació

"Les organitzacions són reticents a invertir en els aspectes claus per obtenir un benefici tangible de la formació: les accions prèvies i les de seguiment"

James Kirkpatrick

Sumari

| | |
|------------------------|----------|
| Què és? | 1 |
| Eines | 3 |
| La dada | 4 |
| Guia de Treball | 5 |
| L'experiència | 6 |
| Materials | 8 |
| Bibliografia bàsica | 8 |
| Materials en línia | 8 |

Què és?

- ✓ **L'avaluació de l'impacte de la formació** és la recollida sistemàtica de dades sobre els resultats de les accions formatives dutes a terme en una organització, en base a criteris i indicadors preestablerts, per tal de mesurar no només l'aprofitament que n'extreuen les persones participants, sinó també la seva transferència al lloc de treball i la seva influència a mitjà termini en els **resultats de l'organització** i el disseny d'accions futures.
- ✓ La **transferència** és l'aplicabilitat dels continguts apresos al lloc de treball, és a dir, el grau d'adequació i proximitat de l'acció formativa als processos i al *know-how* requerit per un lloc de treball. En aquest sentit, es parla de *near-transfer* o **transferència pròxima** quan hi ha una relació

estreta entre formació i lloc de treball (la proximitat màxima és dóna en la formació en el propi lloc de treball).

- ✓ L' **impacte** és la millora organitzacional que suposa la consolidació dels coneixements apresos en el mitjà termini (entre uns mesos i un any) i el seu reflex en els resultats (ROI o retorn de la inversió en formació).
- ✓ Malgrat que l'avaluació sol ser posterior a l'acció formativa, cal entendre el **disseny** i l'**avaluació** com **dues fases indissociables**: l'acció formativa ha de ser dissenyada en funció de l'àrea de negoci on hagi de tenir impacte i, per tant, ha de venir acompanyada dels indicadors que permetran la seva posterior avaluació. Així, l'avaluació no és una fase extra, opcional, que podem permetre'ns si disposem de recursos suficients; precisament és l'avaluació la que hauria d'orientar des del principi el contingut, participants i format de l'acció formativa.
- ✓ Els **indicadors** per avaluar la formació poden ser de dos tipus:
 - **Quantitatius**: posen en relació dades numèriques de resultats amb els costos de la formació. Un exemple seria la **Taxa de retorn personal per unitat invertida**: $(\text{Nous ingressos generats}) / (\text{cost de la formació}) * 100$.
 - ❖ **Amb grup de control**: en condicions ideals, pot fer-se un disseny experimental de l'avaluació establint dos grups: el primer participa en l'acció formativa; el segon, no. Comparant les mètriques dels dos grups, podem **aïllar l'impacte de la formació** del creixement natural de l'organització o dels canvis en les condicions del mercat.
 - ❖ **Sense grup de control**: a la pràctica, es fa difícil aplicar condicions experimentals a les necessitats d'una organització. Si no podem establir un grup de control, podem estimar l'impacte comparat de la formació fent una **anàlisi tendencial**, és a dir, comparant les tendències anteriors a la formació amb les posteriors i cercant discontinuïtats, acceleracions o fins i tot canvis de tendència en les gràfiques.
 - **Qualitatius**: no són tan útils ni conclouents a l'hora de presentar l'impacte de la formació, però poden tenir la seva aplicació en llocs de treball molt sensibles per a l'organització però de difícil avaluació, com ara en l'estudi de casos particulars on s'han d'avaluar *soft skills* (habilitats directives o capacitat de comunicació).
- ✓ En èpoques de crisi, solen ressentir-se les inversions en programes de formació i augmenten les exigències de transparència i impacte en les accions formatives. L'avaluació de la formació contribueix a corregir alguns dels **errors més freqüents** que es cometien en aquest àmbit, com ara:
 - Considerar la formació una resposta puntual a una situació sobrevinguda.

- Objectius massa generalistes i allunyats del lloc de treball.
- L'avaluació se centra en la satisfacció de les persones assistents i l'adquisició de coneixements. No es mesura suficientment la transferència efectiva de coneixements al lloc i l'impacte de la formació sobre els resultats.

Eines

- ✓ **Model de Kirkpatrick:** és el model més aplicat per a l'avaluació de la formació. Estableix **4 nivells d'avaluació:**
 - **1-Reacció:** fa referència a la satisfacció de les persones participants respecte al programa o acció formativa. Es mesura amb qüestionaris després del programa de formació (normalment amb escales numèriques). S'avalua la satisfacció amb les persones formadores i el contingut. La satisfacció positiva no garanteix l'aprenentatge, però n'és condició necessària.
 - **2-Aprenentatge:** segons l'autor, en aquest nivell es mesura la quantitat de canvi que s'ha produït en els coneixements, habilitats i destreses de les persones participants. Es mesura sempre a posteriori i en funció dels objectius proposats i en comparació amb el nivell anterior de coneixements. El format habitual són els testos que avaluen l'assoliment dels objectius didàctics.
 - **3-Comportament:** fa referència a les noves conductes que les persones participants activen una vegada conclosa l'acció formativa. És el nivell de la **transferència**. Aquests canvis no són visibles al final d'aquesta acció, sinó que en ocasions cal esperar un temps per verificar en la pràctica el mateix. L'adquisició de nous coneixements no garanteix nous comportaments, consolidats i estables. Se sol mesurar amb enquestes però també amb el *feedback* de les persones col·laboradores directes.
 - **4-Resultats:** en aquest nivell s'avalua l'**impacte** de la formació en els resultats (vendes, satisfacció dels clients, reducció de costos, millora de la qualitat) de l'organització a mitjà termini. És el nivell més difícil de mesurar, però també el **més estratègic** ja des del propi disseny de la formació. S'avalua a través d'indicadors de resultats posat en relació amb els costos de la formació.
 - ❖ Cal apuntar que Kirkpatrick no entén els nivells com una progressió cronològica. Sovint cal començar definint els indicadors del nivell 4 en dissenyar la formació. A més, no totes les accions formatives requereixen ser avaluades en els 4 nivells, només les més estratègiques.

- ✓ **Altres models.** A més de múltiples variants del model de Kirkpatrick, existeixen models alternatius:
 - **Model CIPP d'Stufflebeam:** parteix dels conceptes de **Context**, **Inputs**, **Procés** i **Producte**. El context és la situació socioeconòmica, els *inputs* són els recursos humans i materials disponibles, el procés és la interacció dinàmica entre el context i els actors, i el producte són els indicadors de resultats. Stufflebeam posa l'accent en els mètodes qualitius i en la necessària independència de l'avaluador respecte els que prenen decisions executives.
 - **Model de Holton:** posa l'accent en les variables personals i ambientals que faciliten o dificulten l'impacte de la formació. Entre els **factors personals** situa la disciplina, responsabilitat, estabilitat emocional, obertura a noves experiències i coneixements, orientació a resultats i motivació envers el treball. Entre els **ambientals**, el *feedback* que l'organització dóna de la formació, el suport de companys, companyes i comandaments i l'obertura al canvi de l'organització.

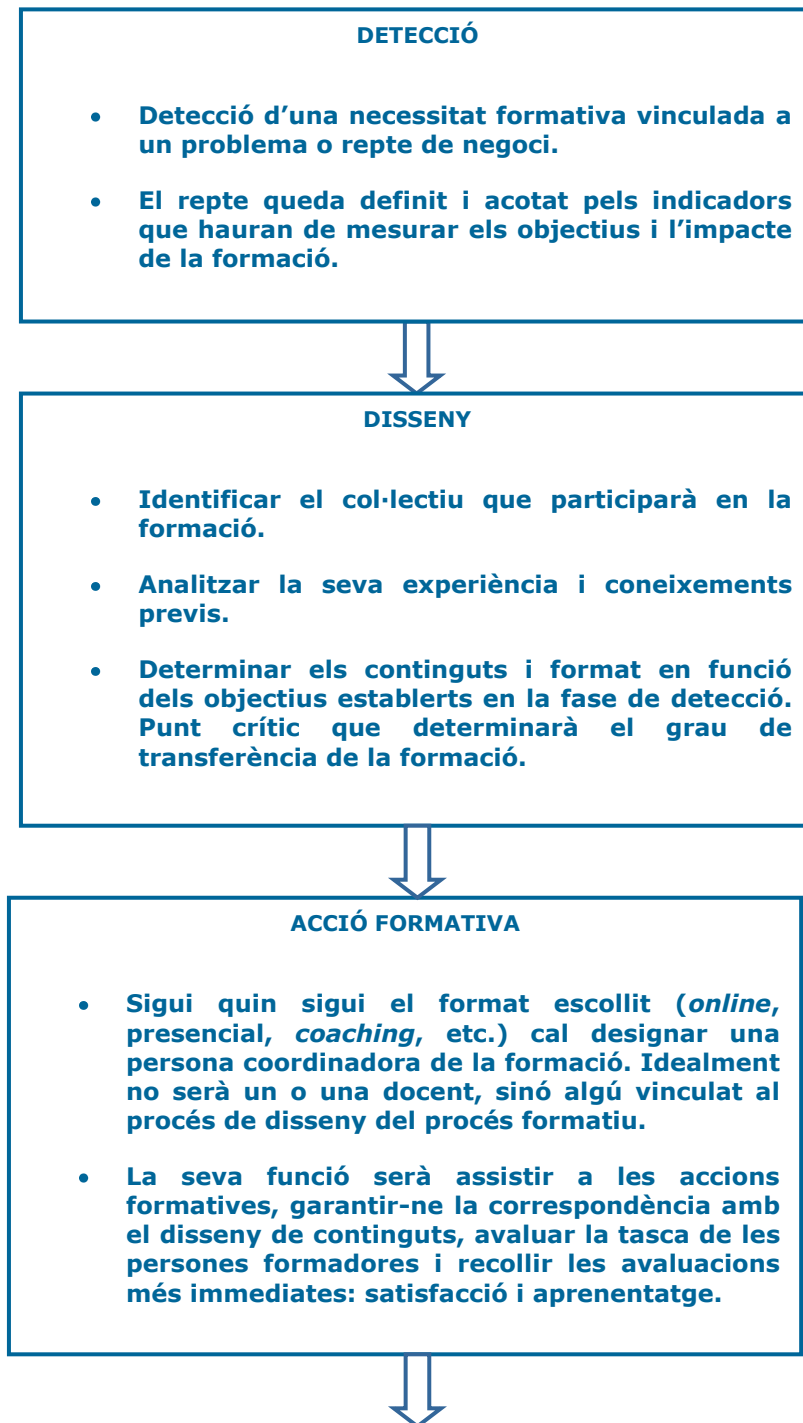
La dada

Segons el recent estudi "La millora de processos de Recursos Humans: coneixem el seu efecte a l'empresa?", elaborat pel Centro Internacional de Investigación de Organizaciones de l'IESE (IRCO) i ADP, els departaments de RH no han aconseguit treure's encara l'etiqueta de "centre de cost". Així són catalogats pel 81% dels enquestats quan es parla de polítiques de formació i desenvolupament.

Lògicament, a major consideració d'una àrea com a centre de cost, més interès en disposar d'eines que permetin mesurar el retorn de la inversió. Així, segons el mateix estudi, el 69% consideraria força o molt interessant disposar de medicions de les polítiques de formació i desenvolupament.

Segons una altra enquesta internacional de l'any 2007 dirigida per The Boston Consulting Group i la Asociación Europea de Gestión de Personal (EAPM), "El futur dels recursos humans: principals reptes pel 2015", gastar en programes de formació no es traduirà en un augment automàtic de la productivitat. Un dels cinc temes més importants per a la funció durant els propers anys serà l'obligació de mesurar molt bé el ROI que esperen aconseguir amb els programes de formació per assolir resultats tangibles.

Guia de Treball



MESURAMENT

- Parlem de mesurament i no d'avaluació, perquè com hem vist l'avaluació està present i orienta tots els estadis del procés ja des de la detecció del problema.
- S'estableix el mètode i els terminis per mesurar la transferència i l'impacte. Per exemple, un *feedback* 360° als dos mesos d'acabada la formació i una anàlisi estadística dels indicadors de negoci al 6 mesos.

L'experiència



- ✓ *Gaes*, organització dedicada a la venda d'ajudes auditives, obtingué el 2010 el *Premi Capital Humano* en la categoria de Política Estratègica de formació pel seu programa de capacitació i actualització permanent de coneixements i habilitats.
- ✓ El paper estratègic que *Gaes* atribueix a la formació es materialitza en el fet de comptar amb una Direcció de Formació desvinculada de la direcció de RH i amb participació als comitès i òrgans directius.
- ✓ L'àrea de formació està formada per 26 persones entre responsables i tècniques que detecten les necessitats, dissenyen les accions formatives i fan el seguiment posterior per verificar-ne l'efectivitat.
- ✓ El 35% de l'equip col·labora en mòduls de les escoles que imparteixen el cicle formatiu de Tècnic Superior en Audiologia Protèsica i en la creació de continguts per al títol d'Expert en Audiologia de la *Universidad de Salamanca*.
- ✓ El Departament de Formació avalua els resultats de la formació en **4 nivells**:
 - Satisfacció de les persones assistents.
 - Nivell de coneixements/habilitats adquirides en acabar la formació.
 - Transferència de coneixements al lloc de treball.
 - Benefici generat (retorn de la inversió) en indicadors quantitius i/o qualitius.

- ✓ S'utilitzen indicadors per mesurar l'impacte de la formació en cadascuna de les àrees. Per exemple a les unitats de negoci es fa un **seguiment mensual** dels principals indicadors de cadascuna de les persones participants en accions formatives: unitats venudes, facturació, mitjana de vendes, índex de devolucions, etc.
- ✓ En mesurar l'impacte de la formació es descompta dels indicadors el factor del creixement natural de l'organització mesurat en col·lectius que **no han participat** en accions formatives. D'aquesta manera s'aïllen les variables que siguin indicatives d'un resultat econòmic directe de les accions formatives.



- ✓ *INDRA BMB* és una organització dedicada al *Business Process Outsourcing* (BPO) que opera a Espanya amb 2.700 professionals repartits en 60 centres de producció. El BPO consisteix en l'externalització de processos no nuclears d'una organització que són executats per una organització especialitzada.
- ✓ Una organització dedicada a l'externalització ha de disposar de tecnologies pròpies i d'un *know-how* que cobreixi àrees d'especialització molt diverses, cadascuna amb perfils professionals molt heterogenis. Això fa que la gestió de RH sigui molt complexa per l'abundància de perfils professionals (uns 300) i converteix la formació en estratègica.
- ✓ RH opta per promoure els salts entre sectors i la reconversió de perfils. Només a l'any 2009, 300 persones foren traslladades a projectes diferents dels seu projecte inicial. El 85% d'aquestes persones no tenien coneixements específics dels nous projectes.
- ✓ Aquesta polivalència explica la importància que donen a dissenyar plans de formació *a la carta*, també anomenats **microplans de formació**: curta durada, alt impacte, pocs conceptes però aprofundits i molt contingut transversal.
- ✓ *INDRA BMB* segueix el model d'avaluació de la formació de Kirkpatrick:
 - El primer nivell, la satisfacció de les persones participants, sol tenir una resposta positiva (del 4,5 en una escala de 5).
 - El segon nivell, la incorporació de coneixements, s'analitza de forma detallada amb qüestionaris anteriors i posteriors al curs, detectant-se una evolució satisfactòria en l'adquisició de coneixements en el 89% de les persones participants.
 - El tercer nivell, la posada en pràctica o transferència dels coneixements, també es treballa detalladament, essent especialment rellevant el paper de les persones supervidores en tot el procés: des de la seva assistència al curs de formació, fins al

treball en processos específics de desenvolupament de les persones col·laboradores.

- Quant a resultats, el 2010 va aconseguir-se elevar l'índex de satisfacció dels clients finals en més d'un 10% i es va homogeneïtzar la resposta davant els clients per tal de donar un servei uniforme.

Materials

Bibliografia bàsica

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.

Materials en línia

Guia per a l'avaluació de l'impacte de la formació

Publicació de la OIT apareguda el 2011 que recull els mètodes quantitius i qualitius més usats en l'avaluació de l'impacte. Se centra en l'impacte de les accions de formació professional i en la necessitat d'un adequat disseny i seguiment dels programes.

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

Martínez, Cesar. "La transferència en el procés formatiu". *Equipos&Talento*, gener 2008.

Article sobre com dissenyar accions formatives que promoguin la transferència de coneixements i habilitats al lloc de treball (nivell 3 de Kirkpatrick).

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

L'évaluation de la formation dans l'entreprise

Document publicat pel *Centre interdisciplinaire de recherche sur l'éducation permanente* (CIRDEP) del Quebec on s'exposen àmpliament els diferents models d'avaluació de la formació, s'ofereixen recomanacions per al disseny d'indicadors i es posen en valor les bones pràctiques recents.

http://www.cpmt.gouv.qc.ca/publications/pdf/RECHERCHE_LarecensiondesEcrits-15022007_FINALE.pdf