

La realidad local de la evaluación de la capacitación

Jaime Neilson Vargas, Mg. en Gestión Educacional.

“En no pocas oportunidades cuando se intenta evaluar el resultado de la capacitación, o faltan elementos o información relevante, o la acción formativa no responde a necesidades y objetivos determinados, o simplemente se desea saber si lo hecho tiene algún grado de calidad y/o de efectividad (ex post facto)”

La hipótesis escrita antes de esta realidad.

Hace un tiempo, me pidieron que escribiera sobre la evaluación de impacto de la capacitación, dado que una de mis tesis versó sobre ese tema, y elaboré un artículo que denominé “Evaluación de Impacto de la Capacitación, una reflexión desde la práctica”, en el cual uno de los elementos centrales fue precisar que: “En no pocas oportunidades es posible observar que cuando se intenta evaluar el resultado de la capacitación, nos encontramos con que, o faltan elementos o información relevante, o la acción formativa no responde a necesidades y objetivos determinados, o simplemente se desea saber si lo hecho tiene algún grado de calidad y/o de efectividad (ex post facto)”. Esta premisa es la que orienta el presente escrito, por lo que revisaremos algunas intervenciones que hemos realizado en el tema y veremos si esta situación se mantiene en estos días.

¿Por qué se está evaluando la capacitación?

En los últimos 4 años, la inversión en capacitación ha tenido un aumento sostenido, especialmente en el sector público, con base en el Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG), específicamente en el Área de Recursos Humanos, Sistema de Capacitación, en que se estima que los recursos se acercan mucho al 1% de las remuneraciones imponibles de los funcionarios, asimilándose a lo dispuesto mediante la franquicia tributaria para capacitación (SENCE) para las empresas privadas.

De este aumento presupuestario se desprende que es necesario saber si esa inversión realmente genera resultados o si en vez de inversión debemos hablar de gasto.

Específicamente, el PMG indica para el presente año lo siguiente :

la Norma ISO 9001:2000 expresa: evaluar la eficacia de las acciones tomadas

Las precisiones específicas al Programa Marco Básico se refieren a los siguientes sistemas :

a) Capacitación. Se precisa que el objetivo contempla el óptimo funcionamiento de la institución y se define dicho concepto. En la etapa 1 se trasladan objetivos específicos que quedarán como requisitos técnicos y se agrega la información de los organismos capacitadores que presentaron propuesta en el portal Chilecompra y los resultados de la aplicación del mecanismo de evaluación y selección de oferentes. En la etapa 2 se incorpora en el objetivo lo relativo al diseño de los mecanismos de evaluación de resultados de la capacitación (satisfacción, aprendizaje y aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo). En la etapa 3 se agrega al objetivo relativo al Plan Anual de capacitación lo correspondiente al gasto ejecutado en consistencia

con el presupuesto de capacitación asignado por la Ley de Presupuestos. Adicionalmente se traslada desde la etapa 3 a la 4 la aplicación del mecanismo de evaluación de los resultados de la capacitación para mejorar la consistencia en la definición de las etapas, ya que ésta corresponde a la etapa de evaluación. En la etapa 4, adicionalmente a lo señalado en la etapa 3, se agrega el objetivo de aplicar mecanismos de evaluación de las competencias, ya que explícitamente no se señala. Finalmente, se precisa el objetivo referido a la Política de Capacitación, señalando explícitamente que el Servicio formula, perfecciona y aplica la política de capacitación, considerando las orientaciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Si bien esto se explicita de esta forma para el presente año, en algunas instituciones públicas se ha comenzado a evaluar la capacitación desde el año 2006 aproximadamente.

En la empresa privada, el énfasis de la evaluación se da, fundamentalmente, por dos aspectos: el primero por buscar aumentar la

productividad por medio de la eficiencia de las personas, lo cual redundaría en que se capacite con ese fin y, para poder determinar el efecto de esto se deban medir sus resultados en la productividad; en segundo lugar, por requerimientos dados por los sistemas de gestión de calidad basados en la Norma ISO 9001:2000, que en su capítulo 6.2 expresa :

La organización debe
a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto,
b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,
c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Como consultor, inserto en las empresas que me corresponde gerenciar, he realizado estudios para evaluar a la capacitación

-nótese que evito usar el término de "evaluar el impacto de la capacitación"- en que he podido comprobar el estado de los sistemas de capacitación y que procedo a describir a continuación.

¿Qué está pasando con los sistemas de capacitación en las organizaciones?



Sin duda que los sistemas de capacitación están mucho más maduros que hace una década, ya que han integrado el enfoque sistémico a su accionar, basándose por lo general, en el modelo de mejora continua o ciclo Deming, en el cual se puede observar claramente la presencia de

La evaluación de la capacitación sólo se podrá llevar a cabo al menos hasta el cuarto nivel en la medida que su gestión sea integral.

la evaluación, relacionada con las otras etapas del proceso .

En lo referido a la gestión organizacional, es necesario reiterar que capacitación se ha de asociar con sus políticas, objetivos, estrategias, planes, programas, resultados, etc.

A demás, considero pertinente indicar que todo proceso de evaluación p u e d e diferenciarse, en lo general, según sus fines : 1) determinar la efectividad de las acciones de capacitación, para determinar si éstas han sido beneficiosas para la organización, y 2) determinar la eficiencia de las acciones de capacitación, para establecer si la inversión realizada es social y financieramente rentable.

A la luz de resultados actualizados.

Para entender cuando hablamos de niveles de evaluación, considero necesario indicar que se está trabajando sobre la base de dos modelos, complementarios entre si, y que son los más conocidos y utilizados en nuestro país; me refiero a los generados por Donald L. Kirkpatrick, (Univ. Wisconsin) y Jack J. Phillips (Univ. Alabama):

| NIVEL | Donald Kirkpatrick | | Jack Phillips | |
|-----------|----------------------------|---|-------------------------------|--|
| NIVEL I | Reacción o satisfacción | ¿Quedaron satisfechos los participantes con el programa? | Reacción y Acciones Planeadas | Mediciones de la reacción de los participantes al programa y los resultados específicos de planes de implementación. |
| NIVEL II | Aprendizaje | ¿Qué aprendieron los participantes en el programa? ¿Se cumplieron los objetivos del curso? | Aprendizaje | Medición de los cambios en las habilidades, conocimientos y actitudes. |
| NIVEL III | Aplicación o transferencia | ¿Cambió su conducta los participantes en base a lo que se aprendió? ¿Están utilizando lo que aprendieron? | Aplicaciones a Trabajo | Mediciones del cambio en la conducta en el trabajo y las aplicaciones específicas del material de capacitación. |
| NIVEL IV | Resultados | ¿El cambio afectó positivamente a la organización? ¿Cuáles fueron los beneficios objetivos? | Resultados de Negocio | Medición del impacto del programa en el negocio. |
| NIVEL V | ROI | ROI | Resultados | Costo/Beneficio: Medición del valor monetario de los resultados y costos del programa, usualmente expresado en porcentaje. |

Al realizar el análisis de los resultados de las diversas organizaciones en las que he intervenido con el tema de evaluación de la capacitación, puedo concluir que se puede llegar sin mayor dificultad al nivel de

evaluación de aplicación (nivel 3), con algunas dificultades en el nivel 2; pero los dos niveles superiores son prácticamente inalcanzables en este momento. Esta conclusión se basa en la información obtenida en estudios realizados los años 2006 y 2007 y que se resume en la siguiente tabla:

| Organización | Actividades evaluadas | NIVEL EVALUADO SEGÚN DATOS PROPORCIONADOS | | | | |
|--------------|-----------------------|---|-------|-------|------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pública | 17 | 17 | 10 | 16 | 1 | 0 |
| | % | 100,0% | 58,8% | 94,1% | 5,9% | 0,0% |
| Privada | 13 | 12 | 7 | 12 | 1 | 0 |
| | % | 92,3% | 53,8% | 92,3% | 7,7% | 0,0% |
| TOTAL | 30 | 29 | 17 | 28 | 2 | 0 |
| | % | 96,7% | 56,7% | 93,3% | 6,7% | 0,0% |

Gráficamente se define de esta forma:



Específicamente puedo indicar que la evaluación de reacción o satisfacción (nivel 1) está instaurada en las organizaciones, aunque aún se perciben algunas acciones que se quedan sólo en la medición, sin que se apliquen las acciones de mejora en los aspectos deficitarios; en lo referido al segundo nivel, evaluación de aprendizajes, se observa

que se aplican test de carácter sumativo, al finalizar la actividad, lo que permite medir el resultado de aspectos cognitivos, con

algunas instancias de medición de habilidades prácticas, pero que sólo en poco más de la mitad ha considerado los niveles de entrada de los participantes, lo que al ser realizado permite mostrar los logros de aprendizaje real de cada persona y del conjunto.

En el nivel 3, de

habilidades transferidas al puesto de trabajo, se ha logrado establecer el porcentaje de transferencia al poder definir los desempeños esperados de la actividad, contrastándolos con lo que las personas están aplicando en sus puestos de trabajo, aunque también se ha debido realizar estudios ex post, al no estar relacionada la capacitación con la gestión (evaluación) del desempeño, debiendo extraerse desde los objetivos explicitados para la acción de capacitación.

En el cuarto nivel, asociado a resultados obtenidos que impactan en el proceso al cual se asocia la capacitación, no se aprecia que se considere en la planificación y diseño de la capacitación la información

Lo realmente valioso comienza cuando se coloca en práctica, cuando el discurso no se pronuncia arriba de un podio, sino que se vivencia en los diálogos laborales del día a día

derivada de mediciones de indicadores de gestión o resultados, y sólo en una oportunidad se pudo medir en este nivel, y fue cuando la necesidad surgió de mediciones cuantitativas de un sistema (atención a usuarios), referidas a reclamos sobre aspectos concretos y que se pudo asociar directamente con determinadas competencias y, a su vez, establecer las brechas de los funcionarios respecto de esas competencias, por lo que al capacitarlos en las competencias deficitarias, se pudo verificar posteriormente, mediante una nueva medición de reclamos de clientes asociados al aspecto definido inicialmente, si se había revertido la situación que generó la acción.

Finalmente, el quinto nivel, conocido como ROI, no se ha logrado medir, al no contarse con información de cómo cada persona aporta a un resultado financiero de la organización y, por ende, a los cambios que se puedan generar en él al fortalecer competencias de las personas. En resumen, no ha sido posible determinar cuánto de lo invertido (o gastado) en capacitación lo

recupera la organización.

A modo de conclusión, se puede indicar que la evaluación de la capacitación sólo se podrá llevar a cabo en todos sus niveles –o al menos hasta el cuarto nivel– en la medida que su gestión sea integral.

Esta integralidad se dará cuando se considere lo siguiente:

La gestión de la capacitación esté asociada a la gestión de las personas y, a través de ésta, a la gestión organizacional.

Al determinar las necesidades de capacitación se establezcan claramente:

- El origen (proceso y

Debo reconocer que aún se mantiene lo indicado hace varios años atrás, la capacitación responde más bien a tendencias y se tiende a evaluar al final, sin considerar que la evaluación debe estar presente en todo el proceso.

cliente interno), la situación problemática a mejorar (hecho el análisis causa efecto).

- Indicadores de gestión o de resultados asociados, con sus valores previos a la capacitación.

- Competencias involucradas.
- Brechas detectadas, identificando a las personas (idealmente asociado a gestión del desempeño).

Durante el proceso de capacitación se considere:

- Determinación de desempeños esperados.

- Comunicación de los desempeños y resultados esperados a los involucrados (facilitadores, alumnos, jefaturas)

- Definición de evaluaciones a realizar (diagnóstico, sumativas teóricas y prácticas, reacción).

- Controlar la actividad para reducir o evitar desviaciones. Después de terminada la capacitación:

- Informar de los resultados y sugerencias para fortalecer lo aprendido a jefaturas y participantes.

- Evaluar las habilidades (competencias) de los participantes en su puesto de trabajo.

- Medir los resultados de los indicadores asociados.

La hipótesis hoy.

Recordemos que al comienzo de este artículo indicamos: "En no pocas oportunidades es posible observar que cuando se intenta evaluar el resultado de la capacitación, nos encontramos con que, o faltan elementos o información relevante, o la acción formativa no responde a necesidades y objetivos determinados, o simplemente se desea saber si lo hecho tiene algún grado de calidad y/o de efectividad (ex post facto)".

Con un poco de pesar debo reconocer que aún se mantiene lo indicado hace varios años atrás, ya que

aún falta información, la capacitación responde más bien a tendencias generales que a objetivos específicos de la organización y se tiende a evaluar al final (ex post facto), sin considerar que la evaluación debe estar presente en todo el proceso.

Sin embargo, soy optimista, al ver que el concepto ya se está instalando y que las organizaciones están trabajando para que se logre determinar el resultado real de la capacitación, por lo menos a establecer las competencias generadas y/o fortalecidas, y a las mejoras en los resultados de los procesos que eso provoca. Personalmente, y en conjunto con el equipo de

Empresas Proeduca, estamos trabajando sobre esto con nuestros clientes, generando las orientaciones y procedimientos para fortalecer la gestión integral del desarrollo de las personas, mediante el uso de los resultados de las evaluaciones de la capacitación realizadas, que si bien han llegado sólo al tercer nivel, nos han permitido visualizar aspectos a mejorar, lo que nos recuerda que evaluar no es sólo es medir, sino analizar la información, concluir sobre ella y generar decisiones que permitan **m e j o r a r** permanentemente. { }

BIBLIOGRAFIA

Jaime Neilson Vargas, publicado en gestiopolis.com, ciberdocencia.com.pe, wikilearning.com y en otros sitios web. 2004

Requisitos Técnicos y Medios de Verificación, Programa de Mejoramiento de Gestión 2008, Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, Diciembre 2007. Ibid, p 6.- ISO 9001:2000, traducción certificada, p 6.

Basado en Norma ISO 10015 - 1999 – Quality management - Guidelines for training. Bravo, Contreras y Crespi; Evaluación de Impacto en Formación Empresarial: el caso FUNDES; McGraw-Hill Interamericana, Chile, 2000; 1 – 2 pp.

Neilson V. Jaime; Diseño de un Modelo de Capacitación con Evaluación del Impacto en la Productividad, en el Marco de la Educación Continua; UMCE, Chile, 2001; 106 – 127 pp.