

ISLA EN EL TIEMPO

Lázaro Ulises Muñoz Carine

Propuesta metodológica para medir el impacto de la capacitación en una instalación del MINTUR

La formación en las empresas constituye una premisa elemental e ineludible para el logro de los objetivos empresariales ante las mutaciones constantes del mundo modernista y la fuerte competitividad de nuestros días. Muchas empresas la ven como la herramienta más segura para permanecer en el mercado y mantener una buena imagen ante los clientes, tratando de incluir los intereses personales, organizacionales y sociales en su implementación.

La formación, ha de ser entendida como un proceso sistemático, continuo, armonioso, en consonancia con los valores, estrategias, políticas y características de la fuerza de trabajo, en fin parte integrante de un enfoque sistémico, cuyas fases de implementación están adecuadamente delimitadas: Diagnóstico de las Necesidades de Formación; Elaboración del Plan de formación; Ejecución de la Formación y Evaluación de la Formación.

Cada una de estas fases juega un rol esencial en la calidad del proceso, sin embargo resulta significativo que aunque la evaluación aporta gran información respecto a la calidad del proceso ejecutado y es posible a través de ella lograr la retroalimentación sostenida

y el mejoramiento continuo del mismo, son pocas las organizaciones que han logrado implementarla. Las razones de esta situación han sido claramente identificadas por los estudiosos del tema y entre ellas podemos mencionar:

- . La complejidad de la propia evaluación.
- . La dificultad de aplicar procesos de evaluación válidos y fiables.
- . Poco apoyo por parte de las organizaciones.
- . Las implicaciones éticas de la evaluación.
- . El uso de los resultados.

En la actualidad no todas las organizaciones realizan estudios de evaluación del impacto de las acciones de capacitación, que es un tema que ha cobrado mucho auge, precisamente debido a que la capacitación es cada vez mayor, teniendo en cuenta que los trabajadores no solo tienen que saber sino saber hacer en el entorno laboral, es decir, el personal debe ser cada vez más eficaz y eficiente en el desempeño de las tareas que se le asignan y para ello se necesita conseguir los objetivos de la capacitación: ayudar a las personas que precisan dominar nuevas destrezas, aplicar nuevos conocimientos o adoptar nuevas aptitudes.

La evaluación de impacto abarca todos los efectos secundarios a la planeación y a la ejecución: específicos y globales, buscados (según los objetivos) o no, positivos, negativos o neutros, directos o indirectos (la puesta en marcha de la evaluación puede generar por sí misma efectos sobre los directamente involucrados hasta la organización completa).

Durante décadas, la idea predominante era “evaluar y medir”, dándole peso únicamente a las dimensiones e indicadores cuantitativos. Actualmente, la evaluación de impacto es valorada como un proceso amplio y global, en el que al abordaje cuantitativo se agregan técnicas cualitativas.

La importancia de la capacitación, hoy día, es incuestionable y cada vez son más cuantiosos los recursos que se destinan a ella, sin embargo, en muchos casos no es muy claro si la capacitación ha sido realmente efectiva o si los problemas específicos de desempeño pueden ser resueltos mediante ella. Un proceso se ha ido gestando, perfeccionando y extendiendo su uso: La Evaluación del Impacto de la Capacitación, diseñado para ayudar a los

gestores del conocimiento a identificar y fortalecer las conexiones entre la capacitación y el desempeño; y entre la capacitación y el crecimiento individual y organizacional. La Evaluación del Impacto de la Capacitación en las empresas de nuestro país (Cuba) se ha circunscrito a la mirada académica del rendimiento en los cursos, lo cual no ha redundado en la calificación de los procesos de capacitación y menos aún, de sus resultados, efectos e impactos y desarrollo de competencias laborales de los individuos sobre nuestras organizaciones.

Procedimientos Metodológicos para la Medición del Impacto

Para medir el impacto de la capacitación, la tecnología más conocida y empleada es la de Donald Kirkpatrick de la Universidad de Michigan, que presentó su modelo en el año 1959 y por su gran efectividad sigue vigente aunque ha sido adaptada por diferentes autores y es ajustada a las condiciones de los procesos de capacitación.

La metodología propuesta por este autor abarca cuatro niveles, que son el nivel de reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. El autor destaca que estos niveles no deben dejarse pasar por alto que se verá su explicación en la propuesta metodológica posteriormente.

El objetivo fundamental es evaluar el beneficio que ha producido la acción formativa en el puesto de trabajo y en la organización. Si el impacto puede expresarse en pesos, entonces será de tipo financiero y se puede identificar el Retorno Sobre la Inversión (ROI).

En estos niveles y en cualquier metodología empleada, debe tenerse en cuenta que los resultados no son inmediatos, ya que la capacitación tiene un fuerte mecanismo de inversión en el futuro.

Existe también el **Modelo de Phillips**, que es otra metodología existente para medir el impacto de la capacitación. Este modelo, aunque parte de los planteamientos de Donald Kirkpatrick, adopta un enfoque mucho más cuantitativo. Adapta el cálculo del retorno de la inversión (ROI) a la capacitación y lo utiliza como instrumento

para medir los resultados a nivel de rentabilidad exclusivamente. Este modelo integra las siguientes fases:

- Recogida de datos.
- Aislamiento de los efectos de la formación.
- Clasificación de los beneficios en económicos y no económicos.
- Conversión a valores monetarios.
- Calculo de retorno de inversión (ROI).

Esta visión de evaluación del impacto es reduccionista ya que al valorar solo los resultados económicos, olvida la parte de los resultados de la formación, que en la mayoría de los casos es la más importante, de todas formas el autor aporta una metodología interesante que permite avanzar en el complejo terreno de la medición y cuantificación de los beneficios de la capacitación.

Existe también otro modelo conocido que es el Modelo de Virginia Wade, en este modelo se elabora un modelo de evaluación estructurado en cuatro niveles:

1. Respuesta: es la reacción ante la formación y el aprendizaje por parte de los participantes.
2. Acción: es la transferencia de aprendizaje al puesto de trabajo.
3. Resultados: son los efectos de la formación en el negocio, medidos mediante indicadores cuantitativos o duros y cualitativos o blandos.
4. Impacto de la formación en la organización a través del costo beneficio.

Este modelo sigue una estructura muy similar a la de Kirkpatrick, pero contiene diferencias en los niveles referidos al impacto, la autora presenta una concepción bidimensional de la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación. Identifica dos niveles progresivos en este tipo de evaluación, la evaluación de los resultados que la capacitación funda en los puestos de trabajo, detectables a través de indicadores cualitativos y económicos, y la evaluación del impacto que la capacitación genera en la organización para lo que propone el análisis costo beneficio como instrumento de medida.

Los modelos presentados indican la existencia de varios procedimientos para evaluar el impacto y la rentabilidad de la

capacitación en las organizaciones, se destaca el procedimiento más completo que se estructura en tres fases:

Cálculo de los costos

El costo es la expresión monetaria del consumo de medios de explotación en formación.

Es el primer paso a realizar en la evaluación del impacto de la capacitación y se centra en identificar los costos implicados en los procesos de formación que realiza una organización.

Este cálculo permite obtener el monto total de costos y por tanto la inversión realizada en la capacitación, cantidades que se utilizarán más adelante para el cálculo de rentabilidad.

Cálculo de los beneficios

Los beneficios son los incrementos en los niveles de utilidad o bienestar asociados al incremento de la cantidad adquirida de formación. El cálculo de beneficios se centra en medir los efectos de la formación mediante el establecimiento de indicadores de impacto, un indicador de impacto es una unidad de medida que permite identificar los efectos concretos y palpables de la capacitación en la organización, estos indicadores permiten identificar, seguir la evolución y medir los efectos reales que la capacitación ha generado en la organización durante un periodo de tiempo determinado. La identificación de indicadores válidos permitirá realizar un cálculo de los beneficios de la capacitación riguroso y adecuado. Este es el procedimiento más difícil en toda la evaluación del impacto.

El cálculo de beneficio de la capacitación permite evidenciar los efectos positivos de la formación y justificar las inversiones realizadas.

Cálculo de la rentabilidad

Una vez obtenidos los costos y los beneficios de la capacitación se procede a la última fase de la evaluación del impacto, que es el cálculo de la rentabilidad. La rentabilidad es el impacto económico de la capacitación expresado por el entorno de beneficios de la inversión realizada en formación.

En la Gestión Integral de Capital Humano, el impacto de la capacitación es uno de los aspectos esenciales y es por ello que

exige mucha atención de los especialistas, consultores y asesores, para así lograr que las organizaciones alcancen y mantengan buen desempeño y que respondan a las circunstancias cambiantes que requiere el mundo moderno.

A partir del análisis de los diferentes procedimientos metodológicos estudiados en la bibliografía para medir el impacto de la capacitación, se considera conveniente utilizar el propuesto por Kirkpatrick a los efectos de una propuesta beneficiosa, teniendo en cuenta que el mismo constituye uno de los más integrales y sus principales contribuciones radican en:

- Definir los niveles, indicadores y métodos para la medición del impacto.
- La evaluación del proceso de capacitación desde una perspectiva profunda e integral.
- Su carácter flexible y ajustable a las características de la organización.
- Constituye la base en que se han fundamentado las metodologías de muchos autores.

Metodología para medir el impacto de la capacitación en las instalaciones del MINTUR

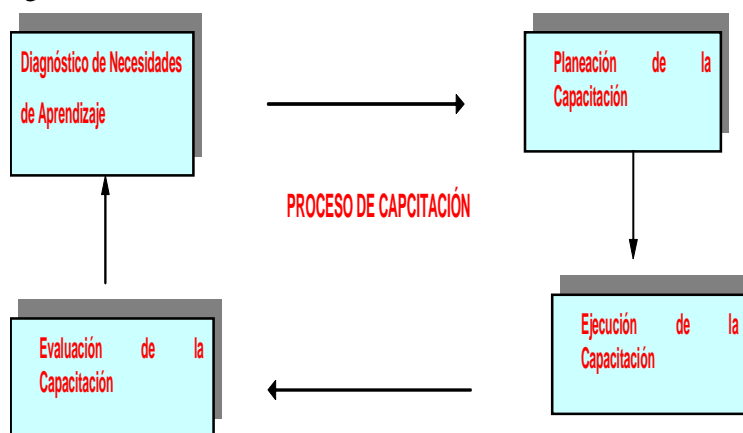
El proceso de capacitación tiene claramente definidas las etapas que la conforman:

1. El Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje.
2. La elaboración del Plan de formación
3. La ejecución
4. La evaluación

El diagnóstico de las necesidades de aprendizaje es una etapa que comprende un estudio de deficiencias reales y actuales en la organización. Es una proximidad a la realidad que permite describir, determinar y predecir el fenómeno de estudio. Visto de manera gráfica se representaría como sigue más adelante.

Teniendo en cuenta el principio que la capacitación y desarrollo para el mejoramiento del capital humano constituye una inversión, es necesario evaluar su impacto a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos, habilidades y

técnicas adquiridas por los trabajadores una vez capacitados, en el mejoramiento del desempeño y por consiguiente de los resultados organizacionales.



La capacitación sólo será efectiva si se produce un cambio en la actuación de sus participantes y si éste cambio de conducta no solo está promovido por la adquisición de conocimientos y habilidades, sino también por una adecuada voluntad/motivación de éstos por mejorar su actuación y contribuir al desarrollo y mejoramiento continuo de la organización.

La medición del impacto de la capacitación se realizará basándose en el modelo de Donald Kirkpatrick a través de la aplicación de cada uno de los niveles que lo conforman.

1- Fundamentación de la Metodología para medir el Impacto de la Capacitación

Para la valoración efectiva del impacto de la capacitación, se seleccionó una metodología con orientación experimental y operacional. La orientación experimental busca establecer la relación causa – efecto, es decir capacitación – resultados. Aquí se considera un grupo experimental al que se le aplicará una acción de capacitación, y se evaluarán sus resultados realizando una comparación antes y después. En este contexto la evaluación del impacto tiene como objetivo medir los cambios provocados por la acción de capacitación realizada.

La metodología con orientación operacional constituye un instrumento para la medición del impacto de la capacitación basada

en el modelo de Donald Kirkpatrick, donde cada uno de sus niveles están ciertamente relacionados con el proceso integral de la capacitación y evaluación de sus resultados.

Ofrecer una metodología adecuadamente fundamentada con carácter integrador, generalizador y con capacidad de aplicación, constituye un reto para la empresa y su valor teórico práctico queda avalado por tener en consideración los siguientes presupuestos teóricos:

- La concepción de una metodología de evaluación se sustenta sobre la base de un enfoque integrador, atendiendo a los momentos fundamentales de toda acción formativa: planificación en función de las necesidades de capacitación, organización, ejecución y resultados a mediano y largo plazo.
- La evaluación constituirá un proceso sistemático, que permitirá la retroalimentación continua y la toma de decisiones en función del mejoramiento de los programas y elementos que los componen, así como de los resultados.
- La metodología de evaluación se caracterizará por la flexibilidad para adecuar las dimensiones, objetos, e indicadores de evaluación en función de los objetivos y particularidades de un proyecto.
- La evaluación será un proceso diseñado, planificado y organizado, acorde a objetivos claramente definidos, a partir de las necesidades y características de la organización y el colectivo a quienes va dirigida.
- El proceso de evaluación de cada nivel se efectuará en conformidad con los directivos y su aplicación.
- Los resultados serán empleados con fines éticos, pues este proceso tiene una alta implicación en la organización al estar afectadas las personas y depender de ellas, la información obtenida. De ello se derivará la colaboración de los agentes y el éxito de la evaluación realizada.

2- Niveles e Indicadores para medir el Impacto de la Capacitación

160 Nivel I (Reacción, Ver)

El análisis y medición de este nivel tendrá como objetivo fundamental medir el grado de satisfacción de los cursistas sobre el modo de

formación empleada, calidad de la atención recibida, aseguramientos, preparación de los instructores, entre otros.

Se evaluarán los siguientes indicadores:

- Aseguramiento Docente
- Aseguramiento Material
- Aseguramiento Técnico
- Muebles e Inmuebles

Para medir el nivel de satisfacción que tienen los participantes con la acción formativa impartida, se diseñó un cuestionario estableciéndose una escala de 1 hasta 5 (1.2.3.4.5), donde a mayor número mayor satisfacción con relación a los indicadores inicialmente seleccionados (Aseguramiento Docente, Aseguramiento Material, Aseguramiento Técnico y Muebles e Inmuebles).

Nivel II (Aprendizaje)

El objetivo fundamental para realizar el análisis de este nivel será medir los conocimientos adquiridos por los participantes en el desarrollo de la acción formativa.

Indicadores a evaluar:

- % de promoción
- Calificaciones

La medición de este nivel según la metodología propuesta, se realizará sobre la base del sistema evaluativo del curso, el cual está concebido para controlar los cambios que se van efectuando sistemáticamente en el nivel de asimilación y aprendizaje de conocimientos del cursista y responder al cumplimiento de los objetivos propuestos durante todo el proceso.

Los controles servirán a los docentes (quienes entregarán los resultados y los controles al responsable de capacitación en la empresa) para poder realizar una valoración de cada uno de los participantes en el curso y conformar el criterio del profesor y del responsable de capacitación.

Nivel III Comportamiento

Este nivel tendrá como objetivo fundamental evaluar el nivel de aplicación o transferencia de los conocimientos y habilidades

adquiridas en el puesto de trabajo. Para la evaluación de este nivel se deberá esperar un tiempo considerable.

El indicador a tener en cuenta será

(Desempeño Laboral).

Teniendo en cuenta que en este nivel el objetivo fundamental consiste en evaluar la aplicación o transferencia de los conocimientos y habilidades adquiridas en el puesto de trabajo, tomando como indicador el desempeño laboral, se utilizará como fuente de retroalimentación la fase práctica del curso, cuyos objetivos estarán encaminados al ejercicio práctico del quehacer diario de la empresa, donde los capacitados deben demostrar que lo que hacen, lo hacen bien aplicando los conocimientos adquiridos en el curso y ser evaluados por el Jefe inmediato como corresponde mensual, trimestral y anualmente mejorando los resultados cualitativos y cuantitativos de su desempeño laboral en su puesto de trabajo.

Para este análisis se tiene en cuenta la aplicación de otra entrevista a los participantes en el curso y a los jefes inmediatos superiores.

Nivel IV (Resultados)

Se tiene como objetivo fundamental analizar el impacto como tal de la acción formativa en el mejoramiento organizacional.

En este último nivel se intenta medir si la acción formativa ha producido beneficios a la organización y al igual que el nivel anterior precisa para su evaluación de que transcurra cierto tiempo, se recomienda por la literatura no menos de 6 meses. Este impacto es de tipo financiero fundamentalmente y está vinculado además a los resultados o a la imagen de la organización, por lo que resulta complicado identificar un impacto directamente derivado de la capacitación.

Los indicadores a tener en cuenta para determinar los beneficios de la capacitación deberán ser los siguientes:

- Aprovechamiento de la jornada laboral
- Aumento de la Productividad
- Satisfacción de los Cliente
- Calidad de los Servicios

Técnicas que se aplicarán para el Análisis de los Indicadores de Medición del impacto de la capacitación.

Teniendo en cuenta cada uno de los indicadores definidos asociados con los cuatro niveles del modelo de Kirkpatrick, se han definido los métodos y técnicas a emplear que resultan indispensables a la hora de analizar los resultados, estos son los siguientes:

- Encuestas (cuestionarios y entrevistas)
- Evaluación sistemática y pruebas de conocimientos.
- Evaluación del desempeño
- Observación Directa

3- El enfoque sistémico de la información abarca cuatro fases fundamentales.

3.1- Determinación de Necesidades de Capacitación

3.2 - Planificación de la Acción de Capacitación

3.3 - Ejecución de la Acción

3.4 - Evaluación del Proceso

3.1- Utilizar la metodología orientada por el MINTUR, además de utilizar de guía como soporte para lograr una mayor efectividad en la DNA

3.2- a partir del paso anterior, confeccionar el plan de capacitación según lo orientado por el MINTUR.

3.3- En este aspecto se le da un seguimiento a la participación del cursista en la acción de capacitación planificada con el fin de resolver cualquier dificultad que pueda ocurrir sobre todo en la planificación, logrando así solucionar cualquier dificultad que entorpezca el buen desarrollo del curso.

3.4- Una vez consideradas las etapas o fases del proceso formativo, es necesario establecer y aplicar las herramientas para medir la efectividad del proceso de enseñanza y aprendizaje, analizando desde el nivel de satisfacción, hasta la transferencia de los conocimientos y habilidades al puesto de trabajo.

Bibliografía

Cuestas, A., *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Academia, La Habana, 1999.

Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw -Hill. España. 1995.

Gaceta Laboral Nro 16/ 2007. Revista del Ministerio de Trabajo y seguridad Social.

Ibarra Almeida, Agustín. Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral. En boletín Cinterfur No 149.

Kirkpatrick, D., *Evaluación de Acciones Formativas*. Ed. Gestión 2000, Barcelona, España. 2000.

Labrada Torres, Fernando Antonio, *Impacto de la Capacitación en la División Copextel S.A.* Tesis Presentada.

Masters IDE-Suiza [http:// www. gestipolis.com/ rec/ formicap.htm](http://www.gestipolis.com/rec/formicap.htm). Evaluación del Impacto de la Capacitación.

Neilson Vargas, Jaime, *Impacto de la Capacitación. Reflexión desde la práctica*. De: [http// www. gestipolis.com/ canales/ emprendedora/ articulos/ 49/ capacitajaim.htm](http://www.gestipolis.com/canales/emprendedora/articulos/49/capacitajaim.htm).

Pavón González, Ramiro, *Capacitación y Desarrollo del Personal*. Tomado de [http // www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) 2007.