

Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones

Pilar Pineda Herrero

Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Pedagogia Sistemàtica i Social
pilar.pineda@uab.es

Resumen

La evaluación de la formación en las organizaciones es una estrategia necesaria para garantizar la calidad de las acciones formativas que se llevan a cabo en su seno y para impulsar el proceso de aprendizaje constante que el entorno actual exige. El presente artículo describe el modelo holístico de evaluación de la formación y profundiza en la evaluación del impacto, como un tipo concreto de evaluación que permite identificar los efectos reales que la formación tiene en la organización y determinar los beneficios que aporta para el logro de los objetivos empresariales. Además, describe el estado de la evaluación de la formación en las organizaciones españolas y aporta estrategias concretas para optimizar específicamente la evaluación del impacto, ya que es aquella más compleja y más deficitaria.

Palabras clave: pedagogía laboral, formación en las organizaciones, evaluación de la formación, evaluación del impacto y la rentabilidad.

Resum

L'avaluació de la formació en les organitzacions és una estratègia necessària per garantir la qualitat de les accions formatives que s'hi desenvolupen, i per impulsar el procés d'aprenentatge constant que exigeix l'entorn actual. Aquest article descriu el model holístic d'avaluació de la formació, alhora que aprofundeix en l'avaluació de l'impacte, com un tipus concret d'avaluació que permet identificar els efectes reals que té la formació en l'organització, i determinar els beneficis que aporta per a l'assoliment dels objectius empresarials. També descriu l'estat de l'avaluació de la formació en les organitzacions espanyoles i aporta estratègies concretes per optimitzar específicament l'avaluació del impacte, ja que és la més complexa i deficitària.

Paraules clau: pedagogia laboral, formació en les organitzacions, avaluació de la formació, avaluació de l'impacte i rendibilitat.

Abstract

Evaluation of training in organisations is one of the most needed strategies to guarantee the quality of training, and to drive the learning process in organisations asked nowadays.

This article describes the 'holistic model of evaluation of training and goes deeper in evaluation of impact or results; this kind of evaluation allows the identification of training effects and benefits in organisations. It also describes the situation of evaluation of training in Spanish organisations today, and offers some strategies to improve the evaluation of results, which is the less developed.

Key words: education and work, training in organisations, evaluation of training, evaluation of impact and results of training.

Sumario

- | | |
|---|---|
| 1. Organización, formación y evaluación | 5. Evaluación del impacto |
| 2. Evaluación del impacto de la formación | de la formación en las organizaciones españolas |
| 3. Modelos de evaluación del impacto | 6. Estrategias para optimizar la evaluación del impacto de la formación |
| 4. Procedimientos para evaluar el impacto de la formación | Bibliografía |

1. Organización, formación y evaluación¹

La formación en la empresa es una de las más importantes estrategias de desarrollo de recursos humanos que las organizaciones empresariales tienen en sus manos, hasta el punto que, en un entorno cambiante y competitivo como el que nos rodea, la formación se convierte en factor de excelencia y en clave del éxito empresarial. La formación permite la capacitación y el desarrollo de las personas que integran una organización para que ésta alcance sus objetivos, es decir, la formación es una herramienta estratégica para la empresa actual.

La inversión que realizan las empresas en formación es notable, alcanzando en los últimos años más del 3% de la masa salarial en casi el 50% de las empresas². Además, desde el inicio de los años noventa se ha dado un aumento considerable en esta inversión gracias a la aparición de financiación pública para la formación continua de los trabajadores, en el marco del Acuerdo Nacional para la Formación Continua firmado a finales de 1992 entre el gobierno, las organizaciones empresariales y varios sindicatos, y a la creación de FORCEM para su gestión. Este aumento de inversión en formación por parte de las empresas ha ido acompañado de importantes desarrollos teóricos y técnicos que permiten una organización y una gestión adecuada de la formación. Así, en la pasada década hemos asistido a importantes mejoras en procesos fundamentales para garantizar la calidad de la formación, como la detección de nece-

1. La primera parte de este artículo parte de la revisión y actualización de un trabajo anterior que se publicará próximamente en la revista *Bordón*.
2. Datos obtenidos del *Informe sobre los Recursos Humanos en España 1997*, realizado por Mun-taner y Asociados.

sidades formativas, la planificación de la formación, la programación de la formación, el desarrollo de metodologías alternativas, la creación de recursos innovadores, etc.

Sin embargo, estos desarrollos no se han dado en una función de la formación en la empresa que es de vital importancia para garantizar la calidad de la misma: la **evaluación de la formación**. Son pocas las empresas que evalúan su formación y prácticamente inexistentes las que lo hacen con sistematismo y rigor. La evaluación de la formación es una tarea difícil, pero enormemente necesaria, ya que sólo evaluando podremos detectar los efectos de las acciones formativas llevadas a cabo, los rendimientos de la inversión efectuada y tomar decisiones para optimizar la calidad de la formación futura.

Tras varias investigaciones (Pineda, 1994, 1995, 1999; EPISE, 1998) y numerosas experiencias en la realidad empresarial, se ha elaborado un modelo de evaluación que pretende superar las limitaciones que presentan las prácticas de evaluación de las empresas y que ofrece una propuesta global y sistemática de evaluación; se trata del **modelo holístico de evaluación de la formación en las organizaciones**. A continuación presentamos el modelo con todos los elementos que lo integran, para profundizar a continuación en una de sus partes que es el objeto de este artículo: la evaluación del impacto de la formación.

1.1. Concepto y funciones de la evaluación de la formación en las organizaciones

Podemos **definir** la evaluación de la formación en las organizaciones como «el análisis del valor total de un sistema, de un programa o de un curso de formación en términos tanto sociales como financieros [...] La evaluación intenta valorar el coste-beneficio total de la formación y no únicamente el logro de sus objetivos inmediatos» (Kenney-Donnelly, 1972, p. 69). Ello implica que la evaluación se centra en determinar el grado en que la formación ha dado respuesta a las necesidades de la organización y en su traducción en términos de impacto económico y cualitativo. Desde esta concepción, la evaluación desempeña tres **funciones** básicas, que justifican la necesidad y la importancia de su presencia:

- Una función pedagógica, consistente en verificar el proceso de consecución de los objetivos para mejorar la propia formación.
- Una función social, de certificar la adquisición de unos aprendizajes por parte de los participantes.
- Una función económica, centrada en identificar los beneficios y la rentabilidad que la formación genera en la organización.

Estas tres funciones se dirigen a alcanzar la finalidad última de la evaluación, que le da sentido y determina todo el proceso evaluativo: la aportación de información que oriente la toma de decisiones y que conduzca a la introducción de mejoras en la formación. Desde nuestra perspectiva, la evaluación de la formación ha de orientarse siempre a la mejora del proceso formativo, y no

al control de las personas que intervienen en el mismo. Sólo desde esta óptica se podrá obtener todo el fruto que la evaluación de la formación puede dar, para avanzar así en la optimización de la calidad de la formación.

1.2. Modalidades de evaluación de la formación

La evaluación de la formación en la empresa es una fase más del proceso de planificación global y, como tal, influye y es influida por el resto de elementos que integran la planificación. La evaluación, para ser realmente efectiva, ha de estar integrada en el proceso de planificación, y ha de darse a lo largo de éste a través de sus diferentes modalidades. Entre las fases que integran el proceso de planificación y la evaluación de la formación se establecen relaciones constantes; estas relaciones nos permiten descubrir las modalidades de evaluación existentes en función de la finalidad que persiguen y del momento de su aplicación. Así, podemos identificar una serie de **modalidades de evaluación** que, exceptuando algunas coincidencias básicas, difieren en su contenido de las modalidades de la evaluación educativa en general. Identificamos cinco modalidades:

- *Evaluación diagnóstica*, centrada en el análisis de la coherencia pedagógica de la formación diseñada y en su adecuación a las necesidades de formación detectadas en la organización y en los participantes.
- *Evaluación formativa*, que analiza la marcha del proceso de enseñanza-aprendizaje y el avance en el logro de los objetivos planteados.
- *Evaluación sumativa*, centrada en los resultados finales obtenidos por los participantes en términos de competencias alcanzadas al finalizar la formación.
- *Evaluación de la transferencia*, que determina el grado en que los participantes transfieren o aplican a su puesto de trabajo los aprendizajes y las competencias alcanzadas con la formación.
- *Evaluación del impacto*, centrada en determinar las repercusiones que la formación tiene en la organización en términos de beneficios cualitativos y cuantitativos o monetarios, orientándose así a descubrir la rentabilidad económica de la formación para la organización.

Entre estas cinco modalidades se da una interdependencia mutua, ya que un proceso de evaluación exhaustivo ha de contemplarlas todas y utilizar de forma sistémica la información que de ellas emerge.

1.3. Modelo holístico de evaluación de la formación

El modelo holístico de evaluación que hemos diseñado parte del concepto de evaluación presentado, para permitir el diseño de un plan de evaluación sistemático, riguroso y coherente que tenga en cuenta las funciones mencionadas y que aplique las diversas modalidades. Nuestro modelo consiste en responder a los cinco interrogantes básicos que afectan a la evaluación de forma inte-

grada, cruzando las respuestas y elaborando un engranaje de estrategias evaluativas que cubren la totalidad del proceso de formación. Los interrogantes son:

- **¿Para quién evalúo?** Es decir, ¿quién es el destinatario de mis evaluaciones?, ¿quién es mi cliente? La respuesta a este interrogante determina la finalidad y el enfoque del proceso de evaluación que diseñemos. En los contextos organizativos la orientación al cliente es una constante, y en el caso de la evaluación también se hace patente, determinando la finalidad de todo el proceso y por tanto su orientación y los elementos que lo integran. El destinatario puede ser desde la propia empresa hasta el departamento de formación, pasando por el formador, el participante, el cliente interno y/o externo, los agentes sociales, etc.
- **¿Qué evalúo?** O sea, ¿qué elementos y aspectos quiero evaluar?, ¿cuál es el objeto de mi evaluación? Aquí identificamos seis niveles básicos de evaluación que se pueden desglosar en subniveles hasta llegar a los elementos específicos; son:
 - Nivel 1: satisfacción del participante con la formación.
 - Nivel 2: logro de los objetivos de aprendizaje por los participantes.
 - Nivel 3: coherencia pedagógica del proceso de formación.
 - Nivel 4: transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo.
 - Nivel 5: impacto de la formación en los objetivos de la organización.
 - Nivel 6: rentabilidad de la formación para la organización.
- **¿Quién evalúa?** Es decir, ¿cuáles son los agentes de evaluación? Los agentes que emitan juicios sobre la formación deberían ser todos aquéllos afectados por ella, desde el participante hasta la dirección de la organización, pasando por el formador, el departamento de formación, el superior del participante, sus compañeros, los clientes, etc.
- **¿Cuándo evalúo?** ¿En qué momento es conveniente evaluar? La respuesta a este interrogante son los cuatro momentos básicos, que se corresponden con las modalidades clásicas de evaluación:
 - Antes de iniciar la formación: evaluación inicial o diagnóstica.
 - Durante la formación: evaluación procesual o formativa.
 - Al acabar la formación: evaluación final o sumativa.
 - Un tiempo después de acabar la formación: evaluación diferida o de transferencia e impacto.
- **¿Cómo evalúo?** Es decir, ¿con qué instrumentos puedo evaluar todo lo anterior? La respuesta aquí es amplia y variada, ya que la posibilidad de instrumentos es ilimitada. Podemos utilizar cuestionarios, entrevistas individuales y grupales, controles y test finales, actividades y productos de aprendizaje, observaciones sistemáticas, demostraciones, informes de evaluación, indicadores cualitativos y cuantitativos del impacto, etc.

El modelo holístico de evaluación surge del cruzamiento de las respuestas a los cinco interrogantes básicos y de su integración en un todo global, permitiendo así el diseño de un plan de evaluación eficaz. Así, el modelo holístico que proponemos permite responder a estos interrogantes de forma integrada, cruzando las respuestas y proponiendo estrategias de evaluación bajo la óptica de un criterio prioritario: la rentabilidad del proceso de evaluación a diseñar, es decir, la eficacia y la eficiencia del diseño de evaluación. El modelo permite analizar todas las variables que afectan a la evaluación de forma integrada, y diseñar procesos evaluativos globales, coherentes y adaptados a cada realidad; en definitiva, procesos de evaluación eficaces y eficientes en función de los recursos disponibles. La introducción de este modelo global de evaluación de la formación en las organizaciones puede ser una herramienta de gran utilidad para el departamento de formación, una herramienta que facilite la compleja tarea de la evaluación, especialmente en la dimensión del impacto, que es la que presenta más deficiencias en la mayoría de organizaciones.

2. Evaluación del impacto de la formación

La evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación es una de las modalidades de evaluación de la formación que se da en las organizaciones y que han sido presentadas anteriormente. Por impacto de la formación se entiende las repercusiones que la realización de unas acciones formativas conlleva para la organización, en términos de respuesta a las necesidades de formación, de resolución de problemas y de contribución al alcance de los objetivos estratégicos que la organización tiene planteados. Así, el impacto consiste en los cambios que la realización de unos aprendizajes gracias a la formación y su transferencia al puesto de trabajo genera en el departamento o área de la persona formada y en el total de la organización.

El impacto de la formación se concibe así como los efectos que la formación genera en la organización, como consecuencia del uso de las competencias que los participantes han adquirido a través de la formación. Estos efectos pueden ser de dos tipos: cualitativos, o no traducibles a términos económicos, y cuantitativos, o traducibles a valores monetarios. El impacto económico permite obtener un índice de rentabilidad, expresado por el retorno de beneficios monetarios que genera la inversión realizada en formación. Así, podemos hablar de dos tipos de impacto de la formación: el impacto cualitativo y el impacto económico, también denominado «rentabilidad de la formación».

La evaluación del impacto y la rentabilidad responde a una de las tres funciones propias de la evaluación de la formación continua presentadas anteriormente: la función económica, centrada en determinar los resultados —en términos de impacto y de rentabilidad— que la formación genera en las organizaciones. Por ello, la evaluación del impacto se denomina también «evaluación de los resultados organizativos» (Waagen, 1998), entendida como la medida y la comprobación de los efectos de la formación en relación con el

logro de los objetivos de la organización, es decir, como la comprobación de los resultados globales de las acciones formativas.

3. Modelos de evaluación del impacto

La evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación se sitúa en los últimos niveles de los modelos de evaluación existentes. Así, en el modelo holístico de evaluación de la formación presentado anteriormente ocupa los niveles quinto y sexto. Existen otros modelos que se centran específicamente en la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación, como son los modelos de Kirkpatrick, de Phillips y de Wade.

3.1. Modelo de Kirkpatrick

Kirkpatrick, con la creación de su modelo en los años sesenta, estableció las bases de la evaluación de la formación continua. Así, empezó a desarrollar procesos para evaluar el impacto y la rentabilidad, ubicándolos en el cuarto y último nivel de su modelo. Los cuatro niveles del modelo de evaluación de Kirkpatrick son:

- Reacción de los participantes ante la formación, es decir, nivel de satisfacción con la formación recibida.
- Aprendizaje realizado por los participantes o nuevas competencias adquiridas gracias a la formación.
- Conducta de los participantes en el puesto de trabajo, es decir, transferencia de los aprendizajes realizados al propio puesto.
- Resultados en la organización, es decir, efectos que la formación genera en las diferentes áreas de la organización. En este nivel de evaluación, que se corresponde con lo que denominamos «impacto», el autor sugiere unas pautas que pueden facilitar el proceso:
 - Seleccionar rigurosamente el momento de evaluación.
 - Utilizar un grupo control, como referente imprescindible.
 - Considerar la relación coste-beneficio de la formación.
 - Aceptar el indicio ante la imposibilidad de la prueba, sin obsesionarse por su obtención cuando no es viable.

Kirkpatrick adopta un enfoque cualitativo del impacto de la formación y, tras plantear las dificultades de la medición de la rentabilidad, propone concebirla como un elemento más de evaluación, interesante cuando es viable. Plantea como un error convertir la rentabilidad en la meta última de todo proceso evaluativo, ya que conduciría a una visión reduccionista del impacto de la formación.

3.2. Modelo de Phillips

El modelo de Phillips, aunque parte de los planteamientos de Kirkpatrick, adopta un enfoque mucho más cuantitativo, y se centra en desarrollar una

metodología que permita evaluar el impacto económico de la formación en las organizaciones. Para ello adapta el cálculo del retorno de inversión (ROI) a la formación, y lo utiliza como instrumento para medir sus resultados a nivel de rentabilidad exclusivamente. Las fases que integran su modelo son:

- Recogida de datos.
- Aislamiento de los efectos de la formación.
- Clasificación de los beneficios en económicos y no económicos.
- Conversión a valores monetarios.
- Cálculo del Retorno de Inversión (ROI).

Desde nuestro punto de vista, que compartimos con Kirkpatrick, esta visión de la evaluación del impacto es reduccionista, ya que, al valorar sólo los resultados económicos, olvida la parte de los resultados de la formación —los resultados cualitativos—, que en la mayoría de los casos es la más importante. No obstante, el autor aporta una metodología interesante que permite avanzar en el complejo terreno de la medición y la cuantificación de los beneficios de la formación.

3.3. Modelo de Wade

Wade concibe la evaluación como la medición del valor que la formación aporta a la organización. Desde esta perspectiva elabora un modelo de evaluación estructurado en cuatro niveles:

- Respuesta: reacción ante la formación y el aprendizaje por parte de los participantes.
- Acción: transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo.
- Resultados: efectos de la formación en el negocio, medidos mediante indicadores cuantitativos o duros y cualitativos o blandos.
- Impacto de la formación en la organización, a través del análisis del coste-beneficio.

Como puede observarse, el modelo de Wade sigue una estructura muy similar al de Kirkpatrick, pero con diferencias importantes en los niveles referidos al impacto: la autora presenta una concepción bidimensional de la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación. Así, identifica dos niveles progresivos en este tipo de evaluación: la evaluación de los resultados que la formación genera en el puesto de trabajo, detectable a través de indicadores cualitativos y económicos, y la evaluación del impacto que la formación genera en la organización, para lo que propone el análisis del coste-beneficio como instrumento de medida.

De los tres modelos presentados, el más completo y acorde con nuestra perspectiva de la evaluación de la formación es el de Virginia Wade, ya que diferencia claramente entre dos tipos de impacto y desarrolla procedimientos específicos para evaluar cada uno de ellos, otorgándoles la importancia que merecen en el proceso de evaluación. Ésta es la óptica que se adopta en el

modelo holístico de evaluación antes presentado, que queda recogida en los dos últimos niveles que lo integran, denominados «impacto» y «rentabilidad». Veamos ahora con qué procedimientos se puede llevar a la práctica esta visión de la evaluación del impacto.

4. Procedimientos para evaluar el impacto de la formación

Los modelos presentados indican la existencia de varios procedimientos para evaluar el impacto y la rentabilidad de la formación en las organizaciones. Destacamos el procedimiento más completo, que se estructura en tres fases claramente diferenciadas.

4.1. *Cálculo de costes*

Por *coste* entendemos la expresión monetaria del consumo de medios de explotación en formación. El cálculo de costes es el primer paso a realizar en la evaluación del impacto de la formación, y se centra en identificar los costes implicados en los procesos de formación que realiza una organización.

Existen diferentes tipos de costes y diferentes clasificaciones de los mismos. La más utilizada en el campo de la formación en las organizaciones es la siguiente:

- Costes directos: formadores, materiales, espacios, dietas, etc.
- Costes indirectos: dirección, diseño, gestión, comunicación, materiales adicionales, salarios de participantes, etc.
- Costes de estructura: servicios generales de la organización, como los suministros, la limpieza, las amortizaciones, etc.

Todos estos costes se suelen clasificar en costes fijos y variables, procedimiento muy útil cuando se elabora el presupuesto de formación, y también utilizable cuando se calculan los costes globales para varias acciones formativas. Este cálculo permite obtener el monto total de costes y por tanto la inversión realizada en formación, cantidades que se utilizarán más adelante para realizar los cálculos de rentabilidad. El cálculo de los costes es el más simple de los que integran la evaluación del impacto, ya que se limita a la recogida de datos que están disponibles en la organización —normalmente en los presupuestos y en los balances económicos referidos a la formación— y a su suma en las agrupaciones que interese.

4.2. *Cálculo de beneficios*

Por beneficio entendemos 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

formación en la organización (cualitativo y cuantitativo). Estos indicadores permiten identificar, seguir la evolución y medir los efectos reales que la formación ha generado en la organización durante un periodo de tiempo determinado.

Los indicadores de impacto se pueden expresar en varios términos: pueden expresarse como cantidades —número de compras, de productos—, como índices —de calidad, de satisfacción—, como plazos —de entrega, de prestación de servicios— y como efectivos —materiales utilizados, recursos humanos implicados, etc.

Existen dos tipos de indicadores: los indicadores económicos o duros y los indicadores cualitativos o blandos. Sus características, que son notablemente diferentes, por no decir opuestas, se presentan a continuación:

Indicadores duros

- Fáciles de medir y cuantificar.
- Fáciles de traducir a valores monetarios.
- Objetivos.
- Habituales en los datos de las empresas.
- Altamente creíbles para la dirección.
- Poco presentes en formación.
- Ejemplos: ventas realizadas, volumen de facturación, número de clientes, número de errores, etc.

Indicadores blandos

- Difíciles de medir y más aún de cuantificar.
- Difíciles de traducir a valores monetarios.
- Subjetivos.
- Poco habituales en los datos de las empresas.
- Escasamente creíbles para la dirección.
- Siempre presentes en formación.
- Ejemplos: motivación de los colaboradores, sugerencias realizadas, clima de trabajo, etc.

La identificación de indicadores válidos permitirá realizar un cálculo de los beneficios de la formación riguroso y adecuado. Dado que éste es el procedimiento más difícil en toda la evaluación del impacto, presentamos una serie de indicaciones y sugerencias que pueden facilitar su identificación y otorgar garantías de éxito al proceso en su conjunto:

- Es necesario seguir una serie de criterios en la selección de los indicadores del impacto. Los más destacados son: pertinencia, coste moderado, fiabilidad, aceptabilidad, número reducido e índice bajo de contaminación.
- Los indicadores del impacto se deben identificar durante la planificación de la formación, y se vincularán directamente con los objetivos de la misma y con los objetivos de la organización.

- Todos los afectados por la evaluación del impacto han de verse implicados en el proceso y han de participar activamente en él.
- Es enormemente útil clasificar los indicadores del impacto en función de los diferentes tipos de formación que se van a evaluar; ello facilita todo el proceso y lo hace más rentable. También es conveniente vincular los indicadores económicos con la cuenta de explotación.
- Es necesario especificar las modalidades de aplicación de cada indicador, es decir el momento, el agente, la fuente y el instrumento que se utilizará para su medición.
- Se realizará un seguimiento de la evolución del indicador, para lo que es conveniente elaborar un cuadro de seguimiento que facilite la recogida de datos.

Como indicábamos, el cálculo del beneficio de la formación es la parte más compleja de la evaluación del impacto, pero a la vez la más interesante para los profesionales de la formación y para la organización en su conjunto, ya que permite evidenciar los efectos positivos de la formación y justificar las inversiones realizadas.

4.3. Cálculo de la rentabilidad

Una vez obtenidos los costes y los beneficios de la formación, se procede a la última fase de la evaluación del impacto: el cálculo de la rentabilidad. Por *rentabilidad* entendemos el impacto económico de la formación, expresado por el retorno de beneficios de la inversión realizada en formación. Destacan los dos procedimientos apuntados anteriormente, el análisis del coste-beneficio y el retorno de inversión. Ambos buscan una cifra de rendimientos, por lo que parten de los costes y de los beneficios implicados en la formación.

El análisis del coste-beneficio busca el beneficio neto de la formación, para lo que compara los costes con los beneficios aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Total beneficio} - \text{total costes} = \text{beneficio neto}$$

En cambio, el retorno de inversión calcula la rentabilidad indicando el beneficio neto que retorna por la inversión realizada, es decir, busca un índice de rentabilidad. La fórmula que aplica es la siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Costes}} \times 100$$

Como puede observarse, ambos procedimientos para el cálculo de la rentabilidad se basan en la comparación entre costes y beneficios, y, aunque siguen procesos diferentes, buscan la identificación de la rentabilidad que se desprende de las acciones formativas realizadas. Se trata de un cálculo puramente económico, por lo que deja de lado el impacto cualitativo cuya relevancia ha sido defendida antes. Por ello, sus resultados se deberían sumar a los resultados no

económicos obtenidos en el cálculo de los beneficios. No obstante, el cálculo de la rentabilidad por sí sólo es enormemente útil para tomar decisiones sobre los niveles de inversión en formación y aporta datos altamente valorados y deseados por los órganos directivos.

5. Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones españolas

Como se ha indicado anteriormente, de los procesos que integran la planificación de la formación, la evaluación es el menos desarrollado y el que presenta más deficiencias en las organizaciones de nuestro entorno. Así lo demuestran las investigaciones realizadas mencionadas con anterioridad. Sin embargo, la evaluación es el proceso que más interesa a las organizaciones, ya que, entre otras cosas, les permite optimizar la calidad de los procesos formativos que llevan a cabo e identificar los efectos y beneficios que éstos generan en el conjunto de la organización.

La mayoría de las organizaciones declaran que evalúan la formación que realizan, pero se detectan enormes diferencias en la forma, la profundidad y los aspectos que evalúan. Como se desprende de las dos últimas investigaciones realizadas en nuestro país sobre el estado de la evaluación de la formación en las organizaciones (EPISE, 2000; Pineda y otros, 1999), el 89% de las empresas de la muestra afirman que evalúan la formación y el 95% lo hacen con la finalidad de comprobar el logro de los objetivos.

Si analizamos cuáles son los aspectos de la formación que las empresas evalúan, se observa que el 100% de las organizaciones evalúa la satisfacción del participante con la formación, evaluación que se aplica a casi la totalidad de las acciones formativas (90%), y para la que se utiliza fundamentalmente el cuestionario (95%), junto con los contactos informales (50%) y las entrevistas (23%). Así, éste es el nivel más evaluado en las organizaciones de nuestro entorno, y los datos demuestran que el cuestionario de satisfacción es el instrumento predominante.

El logro de los objetivos de formación se evalúa en el 87% de empresas, pero esta evaluación afecta aproximadamente sólo a la mitad de las acciones formativas que realizan. Los instrumentos que se utilizan con más frecuencia son los cuestionarios y las pruebas escritas (65%), seguidos de la observación (38%), que son aplicados por el formador o por el departamento de formación en la mayoría de los casos.

La transferencia de la formación al puesto de trabajo se evalúa en el 62% de las empresas, pero en la mayoría de los casos afecta a menos del 40% de las acciones formativas. Los instrumentos que se utilizan con más frecuencia son las entrevistas a los supervisores (70%), seguidas de la observación (60%) y de la evaluación del desempeño (40%), y los agentes que realizan esta evaluación suelen ser el departamento de formación y el supervisor del participante. Los motivos que las organizaciones alegan para no realizar este tipo de evaluación son, principalmente, la dificultad para medir determinados factores, seguida de la falta de recursos y de la falta de conocimientos sobre el tema.

En cuanto a la evaluación del impacto o de los resultados de la formación, sólo el 36% de organizaciones afirman realizarla y en la mayoría de los casos afecta a menos del 20% de las acciones formativas que realizan. Se detecta una gran dispersión en el tipo de instrumentos que las organizaciones declaran utilizar para evaluar el impacto, lo que imposibilita la identificación de una o dos herramientas como las más aplicadas en la mayoría de los casos. Sorprende el hecho que los indicadores de impacto sean utilizados sólo en el 20% de los casos, con la misma frecuencia que instrumentos menos adecuados como las entrevistas a participantes y supervisores, los cuestionarios o los contactos informales. En casi todos los casos es el departamento de formación quien se responsabiliza de este tipo de evaluación. Las organizaciones indican que los motivos para no evaluar el impacto son, en primer lugar, las dificultades de medida (85%), seguidas de la falta de recursos (65%) y de los pocos conocimientos sobre el tema (45%), junto a la falta de apoyo de los órganos directivos y otros factores menores.

Estos datos muestran que, a medida que se avanza en los niveles de evaluación, disminuye la frecuencia con que se evalúan y se deteriora la calidad de las evaluaciones. Así, mientras el primer nivel —satisfacción del participante— se evalúa en todas las organizaciones y se aplica a todas las acciones formativas con los instrumentos adecuados, la evaluación del impacto —en cuanto a nivel— se da sólo en un tercio de las organizaciones y en menos de un cuarto de la formación que realizan, utilizando además instrumentos poco adecuados.

Esta deficitaria situación choca con el hecho demostrado que la evaluación del impacto y la rentabilidad es uno de los niveles de evaluación que actualmente las organizaciones consideran como más importante y necesario. Sin embargo, los motivos que alegan para no realizar esta evaluación ilustran las enormes dificultades que aún tienen que superar hasta llegar a la deseada aplicación de una evaluación del impacto completa y coherente.

6. Estrategias para optimizar la evaluación del impacto de la formación

Las organizaciones que conciben la formación como una inversión, consideran que la evaluación del impacto y la rentabilidad es la más importante, ya que permite demostrar los resultados que la inversión realizada ha generado, tanto a nivel cualitativo como a nivel económico. A pesar de este reconocimiento generalizado, como demuestran los datos anteriores, son muy pocas las organizaciones que evalúan el impacto y la rentabilidad de la formación, dadas las dificultades que conlleva. Las dificultades más relevantes son:

- El aislamiento de los efectos de la formación entre el conjunto de procesos y variables que se dan en las organizaciones.
- Los problemas de medida de numerosos efectos y, especialmente, de su traducción a términos económicos.
- La ausencia de instrumentos adecuados y la dificultad de acceso a determinadas informaciones en la organización.

- Los recursos necesarios para diseñar y aplicar este tipo de evaluación, que elevan su coste.
- La falta de preparación de los profesionales de la formación continua, que se sienten limitados para afrontar la complejidad que la evaluación del impacto comporta.
- La falta de apoyo de los órganos directivos, que no consideran necesaria la asignación de recursos para detectar el impacto real de la formación, y priorizan la cantidad ante la calidad de la formación.

Estas dificultades pueden superarse introduciendo un plan de evaluación de la formación completo y coherente, y responsabilizando de su diseño y su aplicación a profesionales competentes en temas pedagógicos que otorguen a la evaluación de la formación un rol prioritario en el seno de la organización. Ésta sería una estrategia global, que supone un cambio radical de visión sobre la formación y su evaluación en numerosas organizaciones.

Llegados a este punto, consideramos interesante recoger las estrategias de mejora propuestas por los propios profesionales de la formación en el marco de una investigación realizada sobre cultura de evaluación de la formación en las organizaciones de nuestro entorno (Pineda y otros, 1999). Las estrategias se presentan diferenciadas por colectivos profesionales. Los responsables de formación y RRHH proponían realizar un marketing interno de la formación para concienciar a la organización del valor estratégico de la formación y de la importancia de su evaluación, generando así más implicación y apoyo de todos los miembros. Los técnicos y gestores de formación proponían la creación de un puesto de trabajo específico que se ocupe de la evaluación, más formación para los profesionales que han de evaluar y el intercambio de experiencias entre las organizaciones. Y los formadores y consultores proponían integrar la evaluación en el presupuesto de la formación, demostrar la importancia de la evaluación y así implicar a la organización en ella.

Se observa que aunque cada colectivo propone estrategias específicas, todas ellas integrarían un conjunto de medidas a aplicar en nuestras organizaciones para optimizar el rol de la evaluación, y conducirían a la creación de un sistema de evaluación completo y coherente cuya aplicación sería responsabilidad de profesionales con amplias competencias pedagógicas. Éste es el reto que, desde mi punto de vista, debemos afrontar en las aulas universitarias, es el reto con el que yo me enfrento cada día en mi tarea docente e investigadora: la capacitación de profesionales de la educación que respondan con eficacia a los problemas que las organizaciones tienen hoy planteados.

Bibliografía

- AMAT, O.; PINEDA, P. (1996). *Aprender a enseñar*. Barcelona: UAB-Gestión 2000.
- BARZUCCHETTI, S.; CLAUDE, J.F. (1995). *Évaluation de la formation et performance de l'entreprise*. Rueil-Malmaison: Liaisons.
- BROCH, M.H.; CROS, F. (1992). *Evaluer le projet de notre organisation*. Lyon: Chronique Sociale.

- EPISE (2000). *Evaluación de la formación en las empresas españolas*. Barcelona: EPISE.
- HAYES, B. (1995). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Barcelona: Gestión 2000.
- HOUSE, E.R. (1994). *Evaluación, ética y poder*. Madrid: Morata.
- KENNEY, J.; DONNELLY, P. (1976). *Manpower Training and Development*. Londres: Harrap.
- KIRKPATRICK, D.L. (1998). *Evaluating Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- LAIRD, D. (1985). *Approaches to Training & Development*. Nueva York: Addison-Wesley.
- LE BOTERF, G. (1991). *Ingeniería y evaluación de los Planes de Formación*. Bilbao: Deusto.
- LE BOTERF, G. y otros (1993). *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona: Gestión 2000.
- LECOINTE, M. (1997). *Les enjeux de l'évaluation*. París: L'Harmattan.
- LORENZI, J.P.; PRINA, Ch. (1992). *Les outils de la formation*. París: Nathan.
- MEIGNANT, A. (1997). *Manager la formation*. Rueil-Malmaison: Liaisons.
- MINGOTAUD, F.; MINET, F. (1994). *Rentabiliser la formation*. París: Les Éditions d'Organisation.
- PAIN, A. (1993). *Cómo evaluar las acciones de capacitación*. Barcelona: Granica.
- PHILLIPS, J. (1990). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. Houston: Kogan Page.
- (1994). *Measuring return on investment*. Virginia: ASTD.
- PINEDA, P. (1994). *La formació a l'empresa: planificació i avaluació*. Barcelona: CEAC.
- (1995). *Auditoría de la Formación en la Empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- (1998). «El reto de evaluar la formación en la empresa». *Capital Humano*, 111, 32-36. Madrid.
- PINEDA, P. y otros (1999). «¿Cómo se evalúa la formación en las organizaciones?». *Capital Humano*, 126 y 127, octubre y noviembre. Madrid.
- RAE, L. (1986). *How to measure training effectiveness*. Hants, England: Gower.
- (1994). *Manual de formación de personal*. Madrid: Díaz de Santos.
- RAMÍREZ, A. (1997). *Valoración de la formación*. Madrid: Griker Asociados.
- VIALLET, F. (1990). *80 fiches d'évaluation pour la formation et l'enseignement*. París: Les Éditions d'Organisation.
- WAAGEN, A. (1998). *Fundamentos de la evaluación*. Barcelona: EPISE.
- WADE, P. (1994). *Measuring the Impact of Training*. Londres: Kogan Page.