



Evaluación de la Formación del Personal

Dentro de las exigencias de la norma ISO-9001 en su versión del año 2008 está la de evaluar la eficacia de la formación recibida por el personal (punto 6.2.2.c) Este es un requisito cargado de lógica por cuanto el diseño, desarrollo y ejecución de un buen programa de formación para el personal involucra normalmente una cantidad de recursos que en ocasiones puede llegar a ser considerable siendo por tanto muy razonable conocer si ese esfuerzo que se está haciendo está rindiendo los frutos que de él se esperan.

Partiendo de las definiciones contenidas en la norma ISO-9000:2005 evaluar la eficacia de las actividades de formación del personal se refiere a tomar acciones para medir el grado en que estas actividades hayan alcanzado el objetivo de cerrar la brecha entre las competencias requeridas por el personal y las alcanzadas luego de una actividad de formación. Es imperativo por tanto efectuar una medición que sirva de base para conocer el nivel del personal antes de identificar la necesidad de una acción de adiestramiento específica.

La norma no establece que la formación del personal debe basarse necesariamente en la asistencia del personal a cursos de formación, dejando por tanto margen para otras formas de aprendizaje y crecimiento organizacional.

En los casos específicos en que la formación está basada en cursos, para comparar ese antes y después que permitan medir la eficacia de la actividad se pueden aplicar diferentes metodologías. Una de las más comunes es el método desarrollado por Donald Kirkpatrick en 1959 y que clasifica la evaluación a través de la medición en cuatro niveles, cada uno más profundo que el anterior, a saber: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

*La etapa de **reacción** constituye el nivel más elemental de medir una actividad de formación, está centrada en la valoración de la opinión del participante acerca de los distintos aspectos de la actividad tales como material, nivel de conocimientos mostrado por el instructor, ambiente de aprendizaje, logística etcétera. Se comprende que esta evaluación es insuficiente para efectuar una comparación del antes y el después de una actividad, por lo que en sí misma no permite dar respuesta al requisito de la norma.*

*En un segundo nivel se encuentra la fase de **aprendizaje** en la que se busca medir el nivel de conocimientos alcanzado o desarrollado por el participante mediante el uso de pruebas, exámenes, tareas etc. Este tipo de evaluación es más profunda, sin embargo, tiene la limitación de que no es aplicable a toda actividad de formación por cuanto hay tópicos*



que por su naturaleza se prestan más a ser evaluados mediante pruebas mientras que existen otros para los que por el contrario los resultados de un examen no garantizan una mejora por ejemplo en el desempeño.

En el tercer nivel se ubica el **comportamiento**. En este nivel se busca efectuar una comparación del comportamiento del participante a un curso antes y después de la actividad, a partir de la comparación del desempeño en el trabajo, asertividad y eficacia en la resolución de problemas cotidianos etc. Este tipo de evaluación se caracteriza entre otras cosas porque requiere espaciar en el tiempo la concurrencia a una actividad de capacitación específica y su evaluación que además puede ser efectuada por la supervisión, pares, etc.

El cuarto nivel está conformado por los **resultados**, en este caso se comparan los valores por ejemplo de indicadores de gestión, objetivos o metas alcanzadas antes y después de la actividad de formación. Esta evaluación requiere de una exhaustiva planificación que refleje con claridad la correlación entre actividades de capacitación y logro de resultados; no obstante este trabajo previo, una vez establecido es una forma muy clara de medir la eficacia de la actividad de formación.

Al modelo de Kirkpatrick se lo suele representar mediante una pirámide de 4 etapas, en el vértice superior se ubica la evaluación reactiva que recordemos no da respuesta al requisito de la norma, debajo se encuentra el segmento de aprendizaje, luego el de comportamiento y en la base de la pirámide por su profundidad y amplitud la fase de resultados.

Existen enfoques que van más allá de este modelo y utilizan la fórmula del ratio de Retorno de Inversión (ROI, por las siglas del inglés Return On Invest) para evaluar las actividades de formación mediante el cálculo de la relación costo/beneficio.

Los costos son muy fáciles de identificar y ubicar en una actividad de formación, no ocurre lo propio con los beneficios ya que en algunos casos son elementales como ahorro en costes o ahorro de tiempo, se hacen algo más difíciles cuando los beneficios están relacionados con aspectos tales como la innovación y la creatividad, mejoras en el trabajo y muy difíciles de visualizar o identificar cuando tienen que ver con tópicos como la satisfacción y la felicidad, el liderazgo, etc.

Para estos casos se requiere elaborar una matriz que pondere la importancia de los beneficios En otros casos encontramos que la inversión en sistemas de aprendizaje de vanguardia como por ejemplo cuando se utilizan nuevas tecnologías de aprendizaje como m-learning pueden representar todo un reto para el profesional que debe justificar la inversión en nuevas tecnologías.

Un curso de evaluación de la eficacia de actividades de adiestramiento forma parte del mapa de aprendizaje en gestión de la calidad.