

Construcción y aplicación de un modelo de evaluación de la efectividad de los servicios de capacitación en una empresa privada

Andrés Jiménez Figueroa*

Resumen

El presente estudio pretende entregar las bases teórico-conceptuales de un modelo de evaluación de los servicios de capacitación. A partir de un diseño metodológico de naturaleza mixta (cualitativa y cuantitativa), se identificaron las dimensiones y variables críticas relacionadas con los servicios de capacitación, para, finalmente, elaborar un modelo de evaluación de la capacitación que sirviera como una herramienta de gestión para la empresa.

83

1. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

Para una gran cantidad de teóricos organizacionales, el proceso de capacitación se enmarca dentro de las funciones específicas fundamen-

tales en la planificación global de recursos humanos. Como herramienta estratégica y de desarrollo de los requerimientos presentes y futuros,

* Psicólogo organizacional, Universidad de Santiago de Chile. Académico Escuela de Psicología, UCINF.

en general, se la visualiza en el ámbito del aprendizaje, que proporciona como resultado una modificación conductual, que, en definitiva, potenciará el éxito de la gestión laboral de los trabajadores dentro de la organización (Byars y Rue, 1996; Dessler, 1995; Barranco, 1993; Albert, 1993).

Según estudios realizados en Chile, uno de los defectos más habituales que interfiere en un adecuado diagnóstico del potencial de las personas y en una planificación de su desarrollo es el que se centre el análisis sólo en los resultados, sin tomar en cuenta los métodos, procedimientos y hábitos de trabajo, que es donde se encuentran las claves de los resultados de la empresa y donde se hace posible lograr una motivación integral. Uno de los pasos fundamentales del proceso de capacitación radica en la evaluación de su programa, cuyos propósitos debieran ser la determinación de su efectividad y la obtención de información para generar planes de mejoramiento futuros. Esto, en último término, remite a la necesidad de contar con elementos para establecer un adecuado control de gestión de todos los procesos involucrados en la capacitación.

De acuerdo a Pain (1993), la evaluación de las actividades de capacitación es un excelente medio para asegurar la transparencia de la función de dicha capacitación, observar su eficacia y subrayar su contribución a los resultados de la empresa, lo que permite trabajar en pos del mejoramiento de estas mismas actividades. Asimismo, Pinto Villatoro (1990) sostiene que la evaluación de la capacitación es el proceso que sirve para obtener información útil, para retroalimentar el sistema de capacitación y normar la toma de decisiones, con el propósito de mejorarlo y de validar técnica y profesionalmente el entrenamiento en función de sus resultados.

A pesar de que se reconoce la importancia estratégica de evaluar la gestión de capacitación, existen razones por las cuales no se le asigna tal relevancia. Entre estas destacan las de índole metodológico (no se sabe qué hacer y cómo hacerlo), problemas de control de gestión (no hay presión por parte de la alta dirección para evaluar los resultados), problemas de costos de tiempo y de resistencia (no se prioriza y/o los responsables no se atreven), de errores de percepción acerca de los resultados (se presupone

nen los resultados) y temor de que existan reportes negativos (Kirkpatrick, 1994).

Según Pinto Villatoro (1990), una de las principales deficiencias de la evaluación es que esta es practicada frecuentemente por medio de procedimientos desordenados, poco rigurosos y con recursos inadecuados, dándose lugar tan sólo a la recolección de opiniones expertas, que carecen de validez y confiabilidad para informar, de manera efectiva, acerca del nivel de madurez del sistema de entrenamiento, limitando así su desarrollo y consolidación.

En contraposición a lo anterior, una tendencia estratégica ubica la evaluación como la fase del proceso administrativo de la capacitación que compara lo planeado con los resultados obtenidos, a fin de medir la eficiencia y eficacia del sistema e identificar las causas que afectan su correcto desarrollo (fortalezas, debilidades y oportunidades).

Smith y Delahaye (1987) sostienen que las reacciones positivas de los capacitados —evidencia de que estos han aprendido—, pueden no ser suficiente contribución en el contexto

del desempeño de la organización como un todo. Para estos autores, el esfuerzo se debe concentrar en ayudar a esta última a conseguir sus metas de una manera demostrable, ya que así la capacitación será aceptada como una función integral suya, con la suficiente influencia y credibilidad.

El resultado de la contribución de la evaluación al logro de las metas organizacionales se debe concentrar en los cambios medibles dentro de las áreas de conducta en el trabajo y en los resultados organizacionales.

Dentro de las condicionantes del aprendizaje laboral, diversos autores (Bolt, 1987; Milkovich & Boudreau, 1994; Pain, 1993) han planteado las siguientes:

- Las personas en el trabajo *necesitan de una razón* para aprender nuevas habilidades, destrezas o conocimientos.
- Lo aprendido *no debe ser incongruente con la cultura organizacional* del que aprende, de manera de poder realmente implementar lo aprendido.
- La *pronta aplicabilidad de lo aprendido* es el único medio para impe-

dir el efecto de las curvas de retención.

- La *retroalimentación sobre la implementación* es indispensable para consolidar el aprendizaje.
- Las *recompensas* por lo aprendido son necesarias para complementar la realimentación.

Para Pain (1993), los alcances de la evaluación pueden cubrir aspectos relacionados con la gestión, la planificación o la elaboración de programas. Entre ellos, destaca mejorar un aspecto de las acciones de capacitación, tomar decisiones de continuidad, involucrar al personal jerárquico, evaluar a los capacitadores y definir las competencias adquiridas por los participantes.

En relación con las dimensiones de impacto, Kirkpatrick (1994) identifica cuatro áreas en las que se pueden medir los resultados de la capacitación y que representan una secuencia de formas de evaluar la efectividad de los programas:

- *Reacción*: Implica la evaluación de cómo los participantes reaccionan ante el programa. Constituye una medida de satisfacción inmediata del cliente.

- *Aprendizaje*: Es una medición del cambio en actitudes, mejoría en los conocimientos y/o incremento en competencias como resultado del entrenamiento.
- *Conducta*: Es una estimación de la medida en la cual han ocurrido cambios en la conducta como resultado del entrenamiento.
- *Resultados*: Es la medición de los resultados finales ocurridos como producto de la capacitación. Puede incluir medidas de producción, calidad, costos, frecuencia o gravedad de accidentes, niveles de ventas, ausentismo, utilidades o retorno de la inversión. Habitualmente se encuentran ligados a las necesidades originarias de capacitar.

Sin embargo, y aun reconociendo el valor de contar con un modelo de efectividad de la capacitación, se reconoce que para que exista un impacto de este en el desempeño laboral, es necesario enfatizar la multicausalidad de factores involucrados. Este dependerá del nivel de competencia de los capacitados, del nivel de compromiso y de los recursos con que cuenten en la organización. Esta constelación de factores personales y organizacionales son necesarios de

monitorear para efectos de la consolidación del proceso. Los siguientes son algunos de los factores a considerar:

- a) La persona debe conocer los objetivos del programa de capacitación y cómo transferirlos a su puesto de trabajo (nivel de significado)
- b) La persona debe tener condiciones de entorno adecuadas (clima propicio para el cambio).
- c) La persona debe recibir recompensas (beneficios) con el cambio.

Una característica contextual que debe darse de manera importante es la de un clima adecuado de aplicabilidad y cambio conductual, dado generalmente por el supervisor o jefe inmediato. El modo más apropiado de crear un clima positivo radica en involucrar a los jefes en el desarrollo de los programas de entrenamiento desde la detección de necesidades de capacitación hasta la evaluación y seguimiento del proceso. Por tanto, es imprescindible que un modelo de efectividad de la capacitación dé cuenta de las dimensiones y factores personales y organizacionales del proceso.

2. OBJETIVOS

2.1 *Objetivo general*

- Elaborar y aplicar un modelo de Evaluación de la efectividad de los servicios de capacitación en una empresa privada.

2.2 *Objetivos específicos*

- Indagar e identificar, a partir de una estrategia de análisis exploratorio, las dimensiones y variables críticas relacionadas con los servicios de capacitación de una empresa privada.
- Formular un modelo de evaluación de capacitación con las dimensiones y variables identificadas.
- Elaborar un instrumento estandarizado, del tipo cuestionario de autoinforme, destinado a medir y evaluar la efectividad de los servicios de capacitación.
- Evaluar la efectividad de los servicios de capacitación a partir de su percepción por parte de los usuarios.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente estudio se realizó en una empresa de servicios, perteneciente al sector privado, sin fines de lucro, la cual actúa como organismo capacitador de un conjunto de empresas adherentes de la Región Metropolitana. Se utilizó un diseño metodológico de naturaleza *mixta* (cuantitativa y cualitativa) de recolección y análisis de datos. En la práctica, el carácter mixto del diseño se concreta en la realización de las siguientes fases de estudio:

a) *Fase generativa*: En esta etapa se realizaron ocho grupos focales de trabajadores usuarios del sistema y veinte entrevistas a administradores del sistema y representantes de la empresa, con el propósito de obtener las percepciones y actitudes que se elaboran en torno a variables de impacto relacionadas con los servicios de capacitación. Los datos recolectados sirvieron de base para la construcción del modelo de efectividad y para la generación de indicadores de efectividad a medir, a través del instrumento cuantitativo definitivo. Para los efectos del análisis cualitativo, se utilizó el procedimiento propuesto, entre otros, por

Taylor y Bogdan (1996), Cornejo (1995), Strauss (1997) y Strauss y Corbin (1994), donde se plantea un lineamiento consistente en una fase de descubrimiento en progreso (identificar temas y desarrollar conceptos, proposiciones y relaciones entre estos), una fase de codificación y refinamiento de la comprensión del tema de estudio y, finalmente, una fase final de relativización de los hallazgos para comprenderlos en el contexto en que fueron recolectados.

b) *Fase de cuestionario central*: Consiste en la construcción del instrumento (tipo Likert) en la que, a partir de los datos recopilados, se configuró un modelo de indicadores de efectividad que contempla las dimensiones y variables de estudio.

c) *Fase de análisis correlacional*: Con los resultados cuantitativos generados a través del instrumento construido, se realizó un análisis correlacional de las dimensiones con los indicadores de gestión en capacitación.

3.1 Universo y muestra de estudio

El universo de estudio comprende el "conjunto de trabajadores afiliados,

pertencientes a empresas adherentes a la Empresa de Servicios de Capacitación, Región Metropolitana". La muestra total estuvo compuesta definitivamente por 389 per-

sonas.¹ Para la selección de las personas encuestadas se procedió a utilizar un muestreo aleatorio simple de cada estratificación señalada.

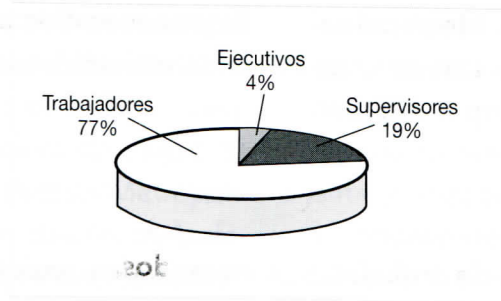
Tabla N° 1. Cantidad de trabajadores capacitados encuestados por Sector económico

| Sector económico | % | Cuestionarios administrados |
|---|-----|-----------------------------|
| Agricultura-Caza-Silvicultura-Pesca | 1 | 8 |
| Minería | 1 | 4 |
| Industria | 18 | 69 |
| Electricidad-Gas-Agua | 1 | 10 |
| Construcción | 21 | 79 |
| Comercio | 16 | 59 |
| Transporte-Almacenamiento-Comunicación | 12 | 46 |
| Finanzas-Seguridad-Servicios técnicos-Profesionales | 7 | 28 |
| Servicio estatal-Sociedades-Empresas públicas | 23 | 86 |
| Totales | 100 | 389 |

De acuerdo a la composición por estamentos, esta quedó conformada mayoritariamente por el de trabaja-

dores en general, como se grafica a continuación:

Gráfico N° 1: Composición por estamento de trabajadores encuestados



4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Sobre la base de un análisis de contenido (fase generativa), se determinaron un total de cinco dimensiones y diecisiete variables relativas a la efectividad de los servicios de capacitación. Las dimensiones y variables finales del modelo se conforman de la siguiente manera:

- **Información:** Dimensión orientada a la percepción relativa de los asistentes acerca de las características relacionadas con los contenidos entregados en los cursos y su pertinencia. Las variables que se incluyen son: pertinencia, consistencia, significatividad y complejidad.
- **Persona:** se refiere al perfil del individuo asistente a los cursos de

capacitación, el cual es receptor y procesador de los contenidos que se le entregan. Las variables contenidas son: procesamiento de información, esquemas previos y personalidad.

- **Actitud frente a la capacitación:** Es el grado de predisposición, atribución causal y evaluación de oportunidades, y condiciones de aplicación de conocimientos de parte del individuo que asiste a los cursos. Las variables a evaluar son: predisposición, atribución y evaluación.
- **Retroalimentación:** Es la dimensión dirigida a los elementos contextuales que influyen en el proceso de comunicación integral y de participación del trabajador. Las variables incluidas son: información,

aplicabilidad, motivación-satisfacción.

empresa capacitadora y evaluación de servicios.

- *Gestión de capacitación:* Se refiere a la evaluación de los servicios e información entregada. Los indicadores relacionados son: detección de necesidades, información de servicios, respuestas de

Los resultados cuantitativos generales de efectividad de la capacitación para las cinco dimensiones evaluadas en esta organización, se pueden observar en la tabla:

Niveles de efectividad de capacitación en función de las dimensiones estudiadas (n = 389)

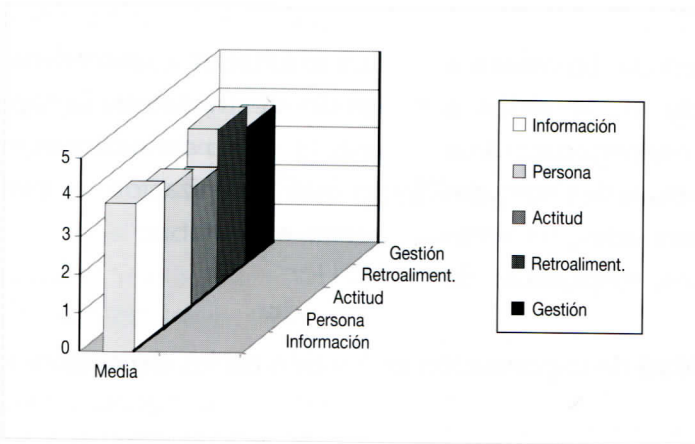
| Dimensiones | Media | D. E. |
|----------------------------------|-------|-------|
| Información | 3,86 | 0,59 |
| Persona | 3,59 | 0,50 |
| Actitud frente a la capacitación | 3,10 | 0,51 |
| Retroalimentación | 4,01 | 0,60 |
| Gestión de capacitación | 3,59 | 0,68 |
| Total | 3,63 | 0,45 |

Esta tabla presenta los niveles de efectividad de la capacitación en función de las distintas dimensiones evaluadas por el cuestionario para la muestra de trabajadores encuestados. Se puede apreciar, en términos numéricos, que la dimensión retroalimentación (media = 4,01) se constituye en el factor mejor evaluado por los encuestados. Es decir, los trabajadores capacitados opinan positivamente acerca de las características relacionadas con los contenidos en-

tregados en los servicios de capacitación y su pertinencia respecto de su entorno laboral.

Por otra parte, la actitud frente a la capacitación (media = 3,10) es la dimensión que se percibe más negativamente, la cual indica que los trabajadores consideran negativas las oportunidades y condiciones de aplicación de conocimientos adquiridos en los cursos. El siguiente gráfico ilustra las diferencias señaladas:

Gráfico N° 2: Niveles de efectividad de servicios de capacitación por dimensiones



5. CONCLUSIONES

A partir del modelo elaborado y visualizando la utilidad diagnóstica de las dimensiones y variables sistematizadas, es posible señalar que resulta imprescindible considerar los siguientes criterios metodológicos:

- Clarificar la complementariedad entre los objetivos específicos de capacitación con las otras herramientas de gestión de relaciones humanas (RRHH).
- Proponer modelos de vinculación entre la gestión de los procesos de capacitación y las situaciones de cambio en el entorno laboral.
- Implementar programas de segui-

miento para evaluar retención, implementación y dificultades de transferencia de aprendizaje.

- Identificar los parámetros de impacto y productividad que consideren la realidad de la multicausalidad del desempeño laboral y un control de gestión pertinente con la realidad particular de las organizaciones.
- Se precisa una relación estrecha entre la dirección y los encargados de capacitación. Clarificar el rol de la línea directiva en la transferencia de aprendizaje (diagnóstico de expectativas) y comprometer su participación en todo el proceso de capacitación.
- Una de las condiciones necesarias

para la aplicación de la evaluación de impacto es realizar un seguimiento del capacitado meses después de realizada la capacitación. Esto permite legitimar el rol de la capacitación y centrarse no sólo en beneficios cuantitativos sino también cualitativos.

6. PROPUESTAS Y SUGERENCIAS DE INVESTIGACIÓN

a) Propuestas:

- Comparar los distintos grupos ocupacionales de acuerdo a la actividad económica y a los objetivos específicos de las empresas solicitantes de servicios.
 - Monitorear el grado de ajuste existente entre los contenidos de los programas de capacitación y la detección de necesidades realizada en las empresas.
 - Incorporar la variable nivel de instrucción y el tipo de cargo en posteriores evaluaciones de servicios.
 - Establecer un proceso de seguimiento para evaluar el grado de aplicabilidad, permanencia y ajuste a los estilos de gestión de las empresas.
- Profundizar el grado de relación que existe entre el grado de satisfacción y los indicadores de impacto presentes en las necesidades originales de capacitación.

b) Sugerencias:

- Necesidad de establecer herramientas permanentes de control de gestión en capacitación, actualizadas y atingentes a los requerimientos actuales.
- Revisión continua de la realidad actual en materia de aprendizaje, así como del perfil de competencias de los trabajadores respecto de las necesidades futuras del negocio.
- Establecer adecuados programas de evaluación de la calidad de la capacitación (costo/inversión). La inversión en capacitación debe ser evaluada a largo plazo (eficiencia y satisfacción).
- Labor de análisis, información y educación de las tendencias globales en materia de capacitación, ancladas en la estructura educacional del país y en los nuevos escenarios de empleo. Se debe propender a que esta sea significativa y congruente con la cultura organizacional de las empresas.

NOTAS

¹ El cálculo de la muestra considera un error estándar de un 5% para una muestra normal y un intervalo de confianza del 95%.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBERT, KENNETH. *Manual de administración estratégica*. 1ª ed. México D.F.: McGraw Hill, 1993.
- BARRANCO, FRANCISCO. *Planificación estratégica de recursos humanos: del marketing interno a la planificación*. Madrid: Pirámide, 1993.
- BOLT, JAMES. "El desarrollo de los ejecutivos en concordancia con la estrategia de la empresa." *Harvard Business Review* (1987): 79-90.
- BYARS Y RUE. *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Irwin, 1996.
- CORNEJO, M. "Medición en la evaluación de la educación." *Revista Facultad de Humanidades*, Universidad de Santiago de Chile, N° 10 (1995): 231-261.
- DESSLER, G. *Gestión de recursos humanos*. México D.F.: McGraw-Hill, 1995.
- FOMBRUM, CHARLES, NOEL TICHY y MARY DEVANNA. "Manejo estratégico de los recursos humanos." *Sloan Management Review* (1982): 36-52.
- HAX, ARNALDO y NICOLÁS MAJLUF. *Gestión de empresas con una visión estratégica*. Santiago: Dolmen, 1985.
- HERNÁNDEZ, R., C. FERNÁNDEZ y P. BAPTISTA. *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill 1991.
- KIRKPATRICK, DONALD. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. New York: Berrett-Koehler Publishers, 1994.
- MILKOVICH, GEORGE y JOHN BOUDREAU. *Dirección y administración de recursos humanos*. 6ª ed. Madrid: Addison Wesley Iberoamericana, 1994.
- PAIN, ABRAHAM. *Cómo evaluar las acciones de capacitación*. Buenos Aires: Ediciones Granica, 1993.
- PINTO VILLATORO, ROBERTO. *Proceso de capacitación*. México D.F.: Diana, 1990.
- SMITH, BARRY y BRIAN DELAHAYE. *El ABC de la capacitación práctica*. 1º ed. México D.F.: McGraw Hill, 1987.
- STRAUSS, AL. *Qualitative Analysis for Social Scientist*. Cambridge: Cambridge University Press, 1997.
- STRAUSS, A. Y J. CORVIN. *Grounded Theory Methodology*. Nueva York: Thousand Oakes, 1994.
- TAYLOR, S.J. y R. BOGDAN. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós, 1996.