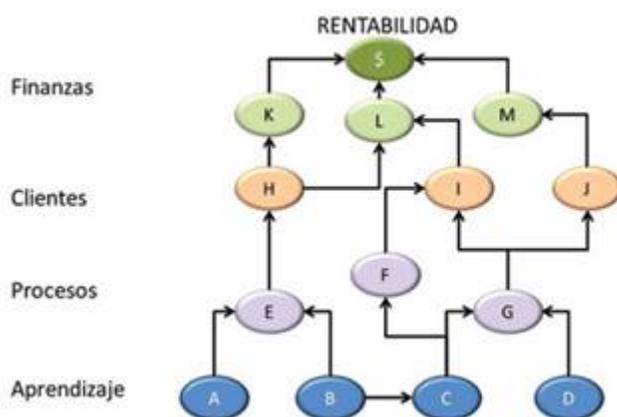


# Impacto de la Capacitación

La eficacia de una capacitación se determina desde el momento en que se decide sobre qué capacitar, y no solo por la calidad de la misma. Y es que muchas veces las decisiones de capacitación se basan en impresiones que carecen de un análisis profundo y sistemático, luego entonces no se capacita sobre lo que es realmente trascendental para el éxito de la organización. Además, para complicar más el panorama, la evaluación de la capacitación adolece de dos defectos: primero, se hace a nivel superficial olvidándose que el impacto en el desempeño de la organización debe y puede evaluarse y, segundo, se usa con carácter sancionador, pero no con fines de mejora de procesos futuros de capacitación.

Un programa de capacitación será pertinente en la medida que posibilite a la empresa, el cumplimiento de sus objetivos, y será efectivo, en el grado en que la empresa logre acercarse a dichos objetivos.



Esta lógica es reconocida por la técnica de planeación denominada *Balanced Scorecard* (BSC). En la construcción de un mapa de objetivos, el BSC pide que se trabaje determinando objetivos en cuatro áreas: finanzas, clientes, procesos y aprendizaje. Estas cuatro áreas forman cuatro niveles, pero en el más alto se ubican los objetivos financieros que son los primeros que se

# Impacto de la Capacitación

determinan, por ejemplo: el incremento de utilidades, el ROI, el incremento de ventas, la reducción de los desperdicios, etc., y en función de estos se establecen los objetivos que se pretenden lograr con los clientes y que, a su vez, impactarán el logro de los objetivos financieros. Posteriormente, se establecen los objetivos del tercer nivel, es decir, los relacionados con los procesos de mejora, para lograr los objetivos con los clientes. Finalmente se establecen los aprendizajes necesarios para lograr la mejora de los procesos.

Un mapa de objetivos nos muestra la escalera de objetivos a cumplir para lograr los más importantes: los financieros. Si bien el mapa se construye de arriba a abajo, se lleva a cabo de abajo a arriba. Lo antepuesto confirma la trascendencia que BSC da a la capacitación como primer escalón para lograr la máxima rentabilidad, pero también la subordinación al cumplimiento de las metas organizacionales superiores; es decir, la capacitación y su evaluación siempre serán un medio y nunca un fin.

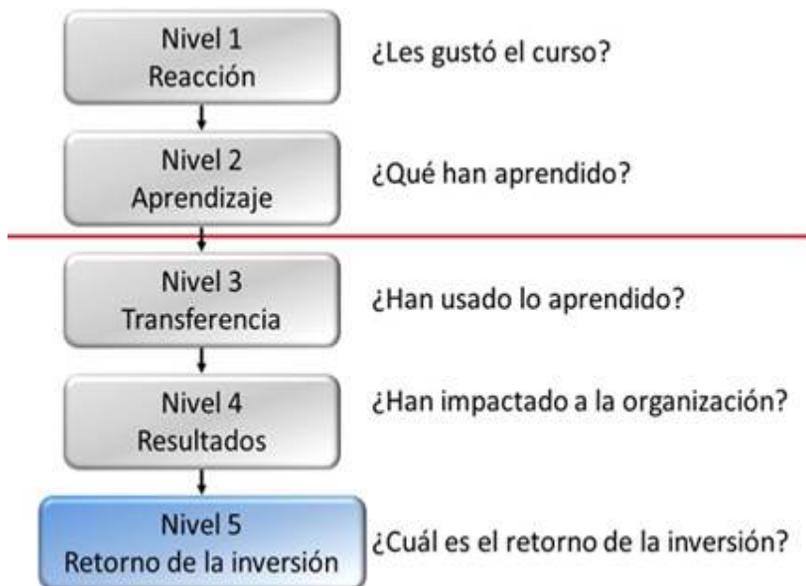
## **¿Por qué, qué y cómo evaluar la capacitación?**

Si una acción o programa de capacitación fue diseñado pensando en cumplir con los objetivos organizacionales llegando, incluso, a la mejora de la rentabilidad, entonces la evaluación de la capacitación no puede limitarse a determinar si esta fue interesante o buena, sino que debe mostrar en qué grado logra la mejora de los procesos, impacta favorablemente en los clientes e incrementa la rentabilidad. Esto

# Impacto de la Capacitación

puede parecer difícil y ciertamente no es fácil, pero existen mecanismos para lograrlos y vale la pena hacerlo.

Desde 1959, Kirkpatrick presenta un modelo de evaluación de las acciones formativas. En dicho modelo se consideran cuatro niveles relativos a la profundidad de la evaluación: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. A este modelo se le ha agregado un quinto nivel: el del impacto económico, medido por el Retorno de la Inversión (ROI).



<http://www.visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/capacitacion-%C2%BFcomo-medir-el-impacto-que-tiene-en-su-empresa.html>

**En el primer nivel**, denominado de “reacción”, la evaluación busca conocer las reacciones de los participantes ante las cualidades básicas de la capacitación (forma de dar curso o tutoría del instructor y sus métodos, lo apropiado de las instalaciones, el ritmo y la claridad de las explicaciones, etc.), y sirve para valorar lo positivo y lo negativo de

la misma. Normalmente esta evaluación suele realizarse mediante un cuestionario al término del curso. Sin embargo, este nivel de evaluación no es lo suficientemente

# Impacto de la Capacitación

fiable como para determinar si la acción formativa fue eficaz o no, por lo que su utilidad resulta limitada.

**El segundo nivel, de “Aprendizaje”** determina el grado en que los participantes realmente asimilaron lo que se les impartió, y la forma en que algunos factores pueden afectar el aprendizaje (contenido del curso, actividades de aprendizaje, estructura del curso, materiales y herramientas empleadas, etc.). Aquí se podría realizar una prueba de control antes y después de la acción formativa o también entrevistas con los alumnos del curso.

**El tercer nivel, de “Transferencia” o “Comportamiento”**, comprueba si los participantes están aplicando en su puesto de trabajo lo que aprendieron en el aula, cuáles son los elementos que usan más y por qué hay algunos elementos del curso que no se usan en absoluto. Tras la capacitación, se deberá esperar, entre tres y seis semanas, hasta poder hacer una valoración adecuada, mediante entrevistas y/o cuestionarios además de la observación del desempeño laboral por parte del equipo directivo.

**El nivel cuarto, de “Resultados”**, pretende medir si los objetivos planteados en la acción formativa se utilizan en la organización de forma efectiva y eficiente. Este

# Impacto de la Capacitación

impacto es de tipo financiero fundamentalmente, y está vinculado a los resultados o a la imagen corporativa de una cierta organización. Resulta muy complicado identificar un impacto directamente derivado de la capacitación sobre los resultados de una Institución, para esto, se realiza un análisis de la evolución de los indicadores del empleado antes y después de la formación. Algunos elementos a considerar para la evaluación, a este nivel, serían los costos del personal, rotación del personal, ausentismos, productividad, costos de materiales, etc. Como en el nivel anterior debe pasar un cierto tiempo antes de realizar las evaluaciones.

**El quinto nivel, “Retorno de la Inversión” (ROI),** verifica la rentabilidad económica de la acción formativa, a través de la comparación entre el importe invertido en la acción formativa y el aumento del beneficio de la empresa como consecuencia de la formación, siguiendo los siguientes pasos:

1. Cálculo de importe invertido en formación:

Costos directos.

Costos indirectos.

2. Cálculo del aumento de ingresos que se consiguen por la formación:

Incremento de ventas e ingresos.

Mejoras en la calidad y la productividad.

# Impacto de la Capacitación

3. Cálculo de la reducción de gastos que se derivan de la formación:

Reducción de gastos en materias primas, mano de obra, energía, etc.

4. Cálculo de la rentabilidad por comparación entre la inversión y la mejora del resultado de la empresa:

$$\text{Relación costo/Beneficio} = \frac{\text{Importe total de los beneficios del programa}}{\text{Costo total del programa}}$$

5. Cálculo del rendimiento de la inversión: “Existen dos maneras de calcular el retorno de la inversión dentro de los programas de capital humano: La relación Costo/Beneficio BCR y ROI”. Lechuga (2006).

$$\text{ROI} = \frac{\text{Importe total de los beneficios del programa} - \text{Costo total del programa}}{\text{Costo total del programa}} \times 100$$

En la mayoría de las empresas solo se aplican los niveles primero y segundo, porque resultan muy fáciles de averiguar mediante un test, formulario, prueba u observación directa. En cambio, resulta más difícil averiguar lo planteado en los niveles tercero y cuarto, los que verdaderamente causan impacto en la empresa, y averiguarlo requiere un esfuerzo mayor.

Para medir los resultados en estos dos últimos niveles se requiere que nos hagamos algunas preguntas estratégicas, como por ejemplo:

# Impacto de la Capacitación

- ¿Qué necesidad del negocio o del desempeño está vinculada a la capacitación?
- ¿Quién es el cliente de esta capacitación?
- ¿Quién tiene la necesidad?

Para dar plena satisfacción a nuestro cliente interno.

- ¿Qué condiciones del ambiente de trabajo dificultarán la transferencia de habilidades desde la capacitación al trabajo?

La estrategia del impacto, se centra principalmente en hacer un diagnóstico previo para lograr identificar las necesidades del negocio y del desempeño, evaluar estas necesidades en lo posible en dinero y posteriormente entregar soluciones tanto de capacitación como de otro tipo, que resuelvan los problemas detectados.

A continuación se presentan algunas necesidades del negocio vinculadas con la capacitación, expresadas en términos de resultados operacionales.

- Menores costos de ventas.
- Mayor facturación.
- Menor desperdicio.
- Mayor satisfacción de los consumidores.

# Impacto de la Capacitación

- Mejorar la calidad del producto.

Al diseñar el o los cursos para resolver estas necesidades del negocio, se recomienda hacer las siguientes preguntas importantes:

- ¿Qué habilidades enseñadas en el curso están usando las personas en el trabajo?
- ¿Cuáles habilidades enseñadas en el curso no están usando las personas en el trabajo?
- ¿Cuándo las habilidades no se transfieren al trabajo?
- ¿Cuáles son las razones principales?
- ¿Los resultados de los seminarios son similares en todos los departamentos o grupos?

Tipos de decisiones importantes.

- ¿Debería hacerse algún cambio en la acción de capacitación para que tuviera mayor impacto?
- ¿Debería hacerse algún cambio al medio ambiente de trabajo para que pueda ocurrir un impacto?

# Impacto de la Capacitación

•¿Debería continuar esta acción de capacitación o debería detenerse?

Lamentablemente, en el 90% de los casos, la evaluación de la capacitación queda en el primer nivel.

Para finalizar, el primer paso para cualquier campaña es “Definir Objetivos”, y una vez hecho esto, fijar con qué Indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicator, KPI) se van a medir dichos objetivos.

Cierto que hay aspectos de mejora organizacional cuyos indicadores (a los cuales se les denominan “duros”) pueden ser fácilmente cuantificables, como: el índice de rotación de personal y la cantidad de desperdicio, y de estos podrá derivarse también fácilmente el monto de su impacto económico. Por otro lado, hay objetivos de capacitación cuyos indicadores (a los que se denomina “blandos”) son más difíciles de determinar, por ejemplo: si se pretendiera impartir un curso para mejorar la “calidad del liderazgo” o el “clima organizacional”, podría ser prácticamente imposible determinar cuál sería el impacto pretendido con dichos cursos en el ROI.

Entonces ¿Cómo puede saberse qué beneficio económico redundará de un programa de capacitación sobre el liderazgo? A primera vista parece imposible, sin embargo, el problema anterior se deriva de la abstracción de los conceptos utilizados en la definición de los objetivos y se clarifica cuando estos conceptos se operacionalizan.

# Impacto de la Capacitación

Esto se puede hacer buscando las razones finales por las que se busca capacitar en cierto tema. Por ejemplo, si los responsables de definir las necesidades de capacitación consideran que es necesario un curso que pueda mejorar el liderazgo, les preguntamos ¿por qué? Una respuesta posible pudiera ser: “porque la gente se queja de que los líderes son autoritarios, castrantes, e inhiben la iniciativa de la gente”. Si ahora preguntamos qué consecuencias tiene esto, podrían responder que “se produce desánimo y apatía”. Si continuamos preguntando sobre las consecuencias de cada respuesta, muy probablemente lleguemos a consecuencias como “mayor rotación”, “pérdida de ventas”, etc.

Es decir, podemos llegar a indicadores de impacto de tipo duro, que pueden expresarse como: cantidades (número de compras, de productos); índices (de calidad, de satisfacción); plazos (de entrega, de prestación de servicios); efectivos (materiales utilizados, recursos humanos implicados, etc.), tales que puedan convertirse en impacto monetario.

Para evidenciar que sí es posible cuantificar el impacto económico de la mejora de un concepto tan abstracto como lo es la moral de los empleados que atienden a los clientes, basta mencionar que Schneider (1995) demostró que un incremento en la mejora del clima de servicio aumenta un dos por ciento los ingresos.

# Impacto de la Capacitación

## REFERENCIAS:

Dr. Héctor Raúl Calderón Gama. CAPACITACIÓN. ¿Cómo medir el impacto que tiene en su empresa?  
Consultado el 10 de diciembre de 2015 en: <http://www.visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/capacitacion-%C2%BFcomo-medir-el-impacto-que-tiene-en-su-empresa.html>