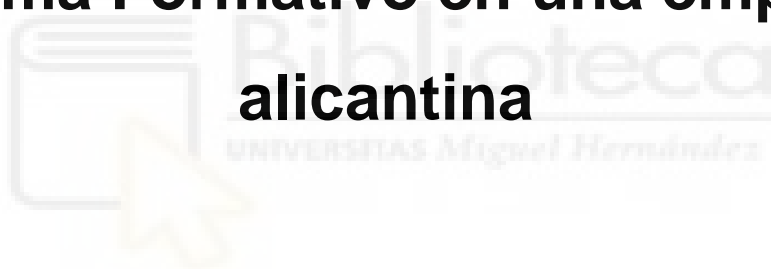




Definición del modelo de evaluación del Sistema Formativo en una empresa alicantina



Titulación **Máster en Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones**
Tipo de trabajo **2. Sin implicaciones ético-legales**
Curso Académico y Convocatoria **Septiembre 2022/2023**
Orientación **Trabajo de carácter profesional**
Nombre y Apellidos del estudiante **Paula Mira Bas -**
Nombre y apellidos del tutor/a **Maria Amparo Ramos López**
Código OIR **230821011416**

Elche, septiembre 2023

Índice

Resumen y palabras clave	Pág. 3
Introducción	Pág. 4
Marco científico-conceptual de referencia y tesis que se relacionan o contraponen con las anteriores	Pág. 4
Intervenciones o diseños habituales en la práctica profesional	Pág. 5
Justificación de la intervención	Pág. 6
Supuestos del diseño, objetivos a lograr con él y variables o medios a los que se recurre para lograrlo	Pág. 7
Método	Pág. 8
Objetivo general y específicos de la intervención	Pág. 8
Contenidos de la intervención	Pág. 8
Temporización	Pág. 8
Distribución de la intervención en sesiones concretas	Pág. 9
Descripción de cada una de las sesiones	Pág. 12
Evaluación de la intervención con criterios concretos	Pág. 12
Resultados	Pág. 14
Discusión y conclusiones	Pág. 14
Referencias bibliográficas	Pág. 15
Anexos	Pág. 17
Anexo 1	Pág. 17
Anexo 2	Pág. 18

Resumen y palabras clave

En este trabajo se ha elaborado un modelo de evaluación de la formación organizacional impartida en una empresa familiar alicantina, bajo el marco teórico del modelo de evaluación de los cuatro niveles de Kirkpatrick (Reacción, Aprendizaje, Comportamiento y Resultados). Para ello, se ha definido qué, cómo y cuándo se van a evaluar en cada nivel, el tipo de acciones formativas que serán evaluadas, cómo se revisarán los resultados obtenidos y cuáles son los resultados esperados tras la implantación del modelo. Finalmente se ha llegado a la conclusión de que es conveniente aplicar el modelo para verificar su efectividad.

Palabras clave: Evaluación, Kirkpatrick y Formación organizacional.



Introducción

Marco científico-conceptual de referencia y tesis que se relacionan o contraponen con las anteriores

El presente trabajo pretende definir un modelo de evaluación de la formación organizacional, para una empresa familiar alicantina del sector de la construcción, adecuado a las necesidades y recursos de ésta. Para ello, se ha investigado sobre el entorno empresarial actual y los modelos de evaluación más utilizados por las organizaciones.

En la actualidad, las empresas se enfrentan a un entorno competitivo y un desarrollo de su actividad inmerso en un cambio constante. El avance de la tecnología y la digitalización ha obligado a muchas compañías a cambiar su metodología de trabajo para mantenerse competitivas.

Ante esta situación de incertidumbre y con el objetivo de mantener la actividad a largo plazo, las empresas han tenido que buscar la manera de diferenciarse del resto. Pero ¿cómo hacerlo? Para responder a esta pregunta, es interesante estudiar el capital intelectual, entendido como el conjunto de activos intangibles de una empresa, generadores de valor. Pues, según varios autores, actúa como factor estratégico de competitividad sostenible de las organizaciones (Giraldo, Jaramillo y Castillo, 2006).

En la misma línea, otros autores afirman que el capital humano es una de las claves para alcanzar el éxito organizacional (López y Del Valle, 2011). Ya en 1983, la teoría del Capital Humano de Becker apoyaba la idea de que la formación actúa como herramienta del desarrollo humano y de la competitividad organizacional. Además, se han encontrado evidencias científicas de que un sistema de formación atractivo también potencia la marca empleadora, permitiendo así, a las organizaciones ser sostenibles y captar y fidelizar el capital humano mediante la generación de vínculos emocionales con las personas (Jiménez y PeopleMatters, 2015).

Cabe comentar que la formación organizacional no sólo aporta beneficios a las empresas, sino que también interviene en el reciclaje y actualización de conocimientos, habilidades y capacidades de la plantilla. Lo expuesto anteriormente, favorece su integración social e incrementa su nivel de satisfacción, motivación y participación en las acciones propuestas por la compañía. También, facilita su empoderamiento, permite que las personas asuman responsabilidades, tomen decisiones eficientes y potencia su capacidad de resolución de problemas. Todo ello, interviene en la mejora de la eficiencia de la plantilla (Beneficios de la formación para los trabajadores y las empresas, 2020).

Por tanto, podemos afirmar que implementar un sistema de formación dentro de las compañías trae consigo numerosos beneficios tanto para la organización, como para las personas. Pero ¿cómo podemos conocer el grado de efectividad del sistema formativo? ¿logran las empresas alcanzar los objetivos propuestos con las acciones formativas impartidas?

Estamos en el siglo XXI y es sabido que los datos son la mejor herramienta para proporcionar una buena respuesta. Por tanto, para averiguar si se están logrando o no los

resultados esperados, es conveniente evaluar la formación. Este es un campo amplio y bastante estudiado por los expertos, ya que la evaluación de la formación es una estrategia empresarial necesaria para asegurar la calidad de la formación e impulsar el proceso de aprendizaje continuo exigido por el entorno (Gil-Flores, 2015). Para ello, es necesario que las acciones formativas tengan objetivos claros y medibles alineados a los de la organización, teniendo en cuenta los recursos de la compañía. De este modo, la evaluación permite averiguar si la plantilla ha adquirido los conocimientos y entrenado las habilidades necesarias para lograr los objetivos organizacionales. Todo ello dota a las empresas de la información necesaria para justificar la inversión de recursos en formación.

Por otro lado, ayuda a detectar cuáles son las fortalezas y debilidades de la formación. De forma que, permite a las organizaciones conocer los puntos de actuación para mejorar la calidad de las futuras formaciones. Además, Rodríguez y Rodríguez (2018) afirman que incrementa de forma significativa el impacto de la formación en el desempeño de la plantilla y en los resultados de la compañía.

Intervenciones o diseños habituales en la práctica profesional

Actualmente, en el mercado laboral conviven varios modelos de evaluación de la formación: el modelo de Kirkpatrick, el de Phillips, el de Guskey, el de Brinkerhoff, etc. No obstante, el más utilizado por las empresas es el Modelo de Kirkpatrick (Rutty, 2007), quien afirma que la evaluación es fundamental para conocer el impacto de la formación en las organizaciones (Kirkpatrick, 1994).

Este autor defiende la existencia de cuatro niveles de evaluación: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultado. Según Rutty (2007), el primer nivel recoge información sobre el grado de satisfacción de las personas, inmediatamente después de finalizar las acciones formativas; este se mide mediante encuestas de satisfacción. El segundo nivel mide el grado de adquisición de conocimientos y habilidades, tras finalizar la formación; para medir este nivel se analiza el logro de los objetivos de la formación. El tercer nivel evalúa la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo de los participantes, pasado un tiempo desde la asistencia a la formación; se emplean encuestas o feedback de los colaboradores directos. Por último, el cuarto nivel hace referencia al impacto de la formación sobre los resultados de la compañía; en la evaluación de este nivel se utilizan indicadores de resultados vinculados al coste de la formación.

Este modelo ha servido como fuente de inspiración, para otros autores, a la hora de trabajar en profundidad alguno de sus niveles o de dar una respuesta más concreta a determinados aspectos de la evaluación. Algunos de los más destacados son el modelo de Phillips; quien añade un nivel más al modelo de Kirkpatrick (Parra Robledo & Ruiz Bueno, 2020). El nivel de impacto pretende definir el valor económico surgido a raíz de la formación impartida en comparación con el coste de esta. En línea con el modelo de Phillips, el modelo de CIRO está enfocado en el estudio del retorno de la inversión (Sattari & Irani, 2017). El modelo de Evaluación de Brinkerhoff: también amplía el modelo de Kirkpatrick, centrándose en “aplicación” de la evaluación en base a las

habilidades y conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo, y la consecución de los objetivos de la compañía. Por último, destaca también el modelo de Virginia Wade, quien opta por introducir los niveles de reacción y aprendizaje integrados en el mismo nivel, convalidar el nivel de comportamiento y medir por separado el impacto del negocio en la compañía (Mendoza-Charris et al., 2022).

Estos y otros autores han seguido investigando en base a estas líneas y han llegado a conclusiones que han fomentado la aplicación del modelo de Kirkpatrick, en numerosas empresas de muchos sectores, además de en universidades. Por tanto, se podría decir que la efectividad del modelo puede resultar independiente del sector y de la actividad de la compañía. No obstante, sería positivo realizar una investigación científica que afirmara esta hipótesis. Esto proporciona seguridad a la hora de apostar por su aplicación en el sistema formativo de empresas que apuestan por el desarrollo profesional mediante la formación organizacional. Sin embargo, cada compañía utiliza las herramientas de medición que considera más apropiadas. Cubillos (2021) utilizó cuestionarios para evaluar los niveles 1 y 2, la observación para medir el nivel 3 y la aplicación del ROI para la fase 4.

Silva Breuer (2020) utiliza una encuesta de satisfacción para medir el nivel 1 y una encuesta que mide el nivel de actitud/motivación de aprendizaje post curso, acompañada de una prueba teórica y de una autoevaluación sobre el desempeño global del curso, en el nivel 2 de Kirkpatrick. En el nivel 3, emplea cuestionario pre-post retrospectivo para evaluar los conocimientos y competencias, acompañado de una entrevista semiestructurada. Por último, en el nivel 4 se basa en los resultados de la evaluación del desempeño y en el análisis de los indicadores previamente fijados.

Encontramos otro ejemplo en el estudio de Chávez Arcega y Romero (2012), quienes utilizaron una prueba de conocimientos previa y posterior al curso para medir el nivel 2 y cuestionarios para medir los niveles 1, 3 y 4.

Por último, cabe comentar que, según estudios recientes, la aplicación del modelo funciona tanto para evaluar la formación presencial, como la online. Según el estudio realizado por Cubillos (2021), el retorno a la inversión de las 56 personas que participaron en la investigación en modalidad de formación online fue del 61%. Es decir, la inversión fue baja para el número de personas formadas. Esto confirma que el Modelo de Kirkpatrick puede ser aplicado con éxito en formación online.

Justificación de la intervención

Es sabido que los modelos de formación no se pueden aplicar en todas las compañías del mismo modo, sino que se debe adecuar a las capacidades, recursos y características de cada una, adaptando aquellos aspectos que sean necesarios para que el sistema formativo sea efectivo.

En este caso, la empresa apuesta por el desarrollo profesional y la capacitación de su plantilla, a la hora de asumir nuevas responsabilidades y de promocionar internamente, potenciando

el talento interno a través de su sistema continuo y automatizado de formación. Por ello, integrado en la estrategia de la compañía, el Sistema Formativo pretende dotar a las personas de más cantidad, más calidad, más continuidad y más aprovechamiento de las acciones formativas. Actuando, así, como herramienta clave de desarrollo de habilidades, conocimientos y competencias de los empleados. Apoyando sus metas y planes profesionales actuales y futuros, alineándolos con los de la compañía. Además de mejorar la adecuación de los trabajadores a la cultura de la empresa y la transferencia de los conocimientos adquiridos a la práctica profesional.

Este sistema genera un plan de formación automatizado y específico alineado con las estrategias de la compañía, que tiene como hilo conductor unos itinerarios formativos definidos por puesto. También se ve influenciado por el análisis anual de los planes de acción individualizados, obtenidos de la evaluación 360º, y por la formación solicitada. Además del análisis del entorno empresarial. Estos itinerarios recogen acciones formativas agrupadas en 3 bloques de formación:

1. FORMACIÓN GENÉRICA: Proceso *on boarding* + Cultura + PRL + Competencias (Culturales, Directivas y Específicas).
2. FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Idiomas + Ofimática y Herramientas informáticas + Habilidades.
3. FORMACIÓN TÉCNICA: Conocimientos técnicos de la actividad laboral propia del puesto.

Sin embargo, es interesante contar con indicadores que demuestren que el Sistema Formativo permite a la plantilla recibir más y mejor formación de manera continua, incrementar el grado de aprovechamiento, aplicar lo aprendido al puesto de trabajo y contrastar el impacto que la formación tiene en la compañía (Parra & Ruiz, 2020). Esto se consigue evaluando, por lo que es de vital importancia que el Sistema Formativo mencionado vaya acompañado de un modelo de evaluación. Por ello, mediante este trabajo se pretende definir un sistema de evaluación basado en el modelo teórico de Kirkpatrick, con intención de aplicarlo en un futuro próximo en una empresa familiar alicantina.

Supuestos del diseño, objetivos a lograr con él y variables o medios a los que se recurre para lograrlo

Mediante la definición del modelo de evaluación se pretende establecer un proceso de recogida de datos relacionados con la formación organizacional que nos reporte si los cursos impartidos son o no efectivos. De este modo, la compañía tendrá las herramientas necesarias para poder tomar decisiones relacionadas tanto con las acciones formativas en sí (metodología, duración, profesionales que la imparten, medios, contenidos, modo de aplicación al puesto, etc.), como con el futuro o desarrollo profesional de las personas que la reciben (promociones internas, asunción de nuevos retos profesionales y/o responsabilidades diferentes, etc.) u otras decisiones estratégicas relacionadas con el camino que debe tomar la compañía a futuro.

Método

Objetivo general y específicos de la intervención

El objetivo principal de este trabajo es elaborar una propuesta teórica sobre un modelo de evaluación para la formación organizacional, impartida en una empresa familiar alicantina, bajo el marco teórico del modelo de evaluación de los cuatro niveles de Kirkpatrick.

Los objetivos específicos del trabajo son:

- Definir qué se va a evaluar en cada nivel.
- Definir cómo se va a evaluar cada nivel.
- Definir cuándo se va a evaluar cada nivel.
- Definir qué tipo de acciones formativas se van a evaluar en cada nivel.

Contenidos de la intervención

Para empezar a definir el modelo de evaluación es importante saber qué se va a evaluar. Atendiendo a lo mencionado anteriormente respecto al Modelo de Kirkpatrick, dividiremos la evaluación de la formación en cuatro niveles:

El primero, recoge la satisfacción de los participantes y recibe el nombre de Reacción. En este nivel se busca conocer si la formación y su impartición es relevante, atractiva y satisfactoria para las personas participantes, es decir, se busca conocer si ha gustado o no la sesión.

El segundo es el nivel de Aprendizaje y tiene por objetivo medir el conocimiento adquirido. Este trata de recoger el grado de absorción de los conocimientos impartidos con la información de la mejora producida, es decir, averiguar si hay diferencia entre lo que se sabía antes y lo que se sabe después de recibir el curso.

El tercer nivel o nivel de Comportamiento evalúa la transferencia al puesto. Este pretende averiguar si ha habido o no cambios de hábitos, de conducta y de comportamientos una vez transcurrido un tiempo desde la formación y saber cuáles son, es decir, detectar qué se ha aplicado en el día a día, de todo lo visto en el curso.

Finalmente, el cuarto nivel es el de Resultados y mide el impacto de la formación buscando determinar si esta logró contribuir o no a los resultados esperados de la organización, es decir, comprobar qué aporta el aprendizaje de una persona a la compañía.

Temporización

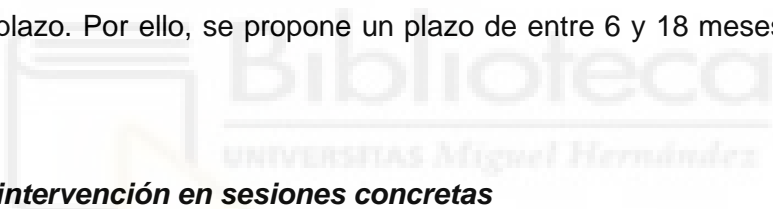
Una vez definidos los niveles de actuación y qué se va a evaluar, es importante establecer los plazos de actuación para cada uno de ellos. Para cada nivel se define un rango de tiempo durante el cual, todos los participantes del curso han de haber completado la evaluación correspondiente:

Para medir el nivel de Reacción se debe tener en cuenta que no haya pasado mucho tiempo desde el fin de la última sesión del curso para evitar que los participantes olviden sus primeras impresiones. Por tanto, el plazo propuesto para la cumplimentación de la evaluación de este nivel es de 1 a 7 días.

En la evaluación del nivel de Aprendizaje es interesante tener una puntuación comparativa entre lo que la persona sabía antes y lo que sabe después de asistir al curso. Por ello, se propone establecer un rango de entre 1 y 14 días antes de la sesión, para la recogida de información previa, y entre 1 y 14 días tras la última sesión del curso, para la evaluación final.

En cuanto al nivel de Comportamiento, es conveniente dejar pasar un plazo de tiempo mayor para poder observar y ser consciente de lo que se está aplicando realmente en el día a día y de lo que no. Sin embargo, es más complejo definir un criterio estándar para todas las formaciones, pues habrá habilidades y conocimientos que puedan empezar a ponerse en marcha de forma inmediata tras la realización del curso, mientras que otras, necesitarán más tiempo. Por tanto, para poder englobar todas las casuísticas, el rango de evaluación de este nivel será más amplio, se propone que sea de entre 1 y 6 meses después de haber finalizado la última sesión del curso.

Por concluir, en cuanto al nivel de Resultados, requiere un plazo de tiempo mayor que permita a la compañía recoger los datos necesarios y realizar un seguimiento mayor de las tendencias a largo plazo. Por ello, se propone un plazo de entre 6 y 18 meses desde el fin de la última sesión.



Distribución de la intervención en sesiones concretas

Una vez definido qué y cuándo, hay que determinar cómo se va a evaluar cada nivel. Cabe comentar que, para obtener información objetiva sobre la efectividad de las acciones formativas, es importante contar con indicadores en todos los niveles del modelo de evaluación.

En este caso, se plantea evaluar el nivel de Reacción mediante una encuesta de satisfacción compuesta por 3 partes, esta proporcionará tanto datos cuantitativos, como cualitativos (ver Anexo 1). La primera parte son diez preguntas tipo test con una escala del 1 al 10, donde se indaga sobre el grado de satisfacción del participante respecto a las expectativas, metodología, el desarrollo de la sesión, los contenidos, el material, el equipo docente, la participación y la aplicabilidad de lo aprendido. La segunda parte es un sistema métrico, el Net Promoter Score (NPS), empleado para medir la satisfacción general de los participantes mediante una pregunta: ¿En qué medida recomendarías este curso a otra persona del departamento? Al igual que en las preguntas anteriores, es una escala del 1 al 10, donde las respuestas clasifican a los participantes como detractores (cuando la puntuación es de 1 a 6), pasivos (puntuación de 7 a 8) y promotores (puntuación de 9 a 10). La última parte consta de tres preguntas abiertas donde se pide a los participantes que detallen su opinión respecto a lo que les ha aportado el curso y qué mejoras introducirá en su trabajo y lo que más valoran y menos valoran de la sesión.

Esta encuesta se facilita a los participantes a través de la plataforma de formación de la empresa tanto para las formaciones presenciales, como para las formaciones online. En este nivel, el indicador principal es el índice de satisfacción recogido en forma de porcentaje de participantes promotores, pasivos y detractores de la formación. Sin embargo, también es interesante conocer la media de las puntuaciones de cada ítem y las valoraciones cualitativas de los participantes.

El nivel de Aprendizaje se pretende evaluar mediante una prueba de nivel pre y post al desarrollo del curso. Esta prueba se hará llegar a los participantes a través de la plataforma de formación y estará formada de entre 5 y 10 preguntas, proporcionadas por el cuerpo docente y serán referentes al contenido que se imparte durante el curso. En este caso, se dará por superado si la puntuación del post supera el 5 y el indicador será la diferencia de puntuaciones entre el pre y post. Preferiblemente, la prueba será a modo de autoevaluación con una puntuación del 0 al 10. Sin embargo, en aquellos casos en los que el docente lo considere oportuno, las pruebas se harán con respuesta abierta y serán corregidas por el profesional en cuestión. También se contempla la posibilidad de que la evaluación posterior al curso sea elaborada a modo de informe por el cuerpo docente. No obstante, en ambos casos ha de aparecer una puntuación numérica (del 0 al 10) para poder comparar bajo los mismos criterios ambas pruebas.

Por otro lado, en lo que respecta a la evaluación del nivel de Comportamiento, hay muchas técnicas para realizarla. Sin embargo, debido al interés de la empresa por potenciar una cultura de aprendizaje continuo y automatizado que facilite la evolución de la plantilla, se ha puesto el foco en emplear técnicas que impliquen a los participantes y dejen ver su interés por seguir creciendo profesionalmente. Por ello, se propone evaluar el tercer nivel mediante la asunción de objetivos y compromisos por parte de los participantes, de forma que el indicador será el índice de cumplimiento de los objetivos y compromisos planteados. Estos objetivos, serán establecidos durante la sesión y revisados por los profesionales indicados con el fin de que sean objetivos alcanzables y coherentes respecto a los contenidos del curso. El número de objetivos que los participantes pueden asumir queda sujeto al criterio del docente y su valoración profesional, orientados siempre por el responsable de formación de la empresa. Al finalizar el curso, cada participante tendrá una pequeña reunión con su responsable, donde le explicará los objetivos y compromisos asumidos.

Para amenizar la labor de los participantes, se les facilitará un diario de trabajo (ver Anexo 2), es decir, una plantilla de registro donde podrán anotar sus progresos y avances respecto a dichos objetivos. En este documento, los participantes anotarán sus objetivos, una pequeña descripción de las situaciones en las que han tenido que poner en práctica lo aprendido en relación con esos objetivos, su respuesta comportamental a la situación, las dificultades encontradas, cómo creen que habrían actuado ellos si se hubiera dado esa situación antes del curso y una pequeña reflexión sobre el resultado obtenido. Por último, para cada objetivo, aparecerán dos preguntas, que responderá el participante y el responsable: ¿Crees que has logrado cumplir con este objetivo? Sí/No y ¿En qué medida? 1="No ha cumplido" y 10="Lo ha cumplido". De este modo, no solo se evalúa el nivel de Comportamiento, sino que se involucra a los responsables en el desarrollo

profesional de sus equipos y les muestra una imagen de las dificultades encontradas por sus equipos en su día a día.

En aquellos casos que sea necesario, debido a la complejidad del tema abarcado en el curso o al asesoramiento del equipo docente, se realizará una segunda sesión presencial o por videoconferencia, de forma grupal o individual, donde los participantes plantearán los logros y dificultades encontrados hasta el momento. El motivo de esta sesión es que los profesionales faciliten herramientas para superar dichas dificultades y potencien su talento. Este complemento no exime a los participantes de la cumplimentación del diario de trabajo.

Si la situación lo requiere, el participante puede contar con el apoyo del profesional que impartió el curso, a modo de sesiones de seguimiento individualizadas, para orientar y trabajar con el participante los objetivos planteados. Posteriormente, el profesional realizaría un informe que puede complementar o sustituir el diario de trabajo previamente mencionado.

Por último, en la evaluación del nivel de Resultados se propone analizar el valor añadido de los cursos. Para ello, es necesario definir los indicadores clave o de rendimiento (KPIs) de cada curso, recopilar los datos previos a la formación de dichos KPIs, completar el curso y evaluar el impacto volviendo a recoger estos datos un tiempo después de que el curso haya acabado. De este modo, es posible recoger información objetiva y cuantitativa, que facilita los cálculos matemáticos comparativos. Los datos previos pueden obtenerse de los resultados de años anteriores, mientras que los posteriores, pueden obtenerse de los resultados de ese mismo año. Posteriormente, se calcula el valor añadido obteniendo la diferencia entre el pre y el post, de forma que: Valor añadido = Puntuación KPI Post – Puntuación KPI Pre. Los KPIs serán diferentes para cada curso, pues dependen del tema de este y de lo que se pretende conseguir con él. Sin embargo, como el objetivo es determinar si la formación logra contribuir o no a los resultados esperados de la organización, sería útil que estos KPIs nazcan del plan estratégico de la compañía.

Con el objetivo de poder justificar al consejo la inversión de recursos económicos en formación organizacional, sería interesante evaluar el Retorno de la Inversión (ROI) de cada uno de los cursos evaluados en este nivel. Este se calcula mediante la siguiente fórmula matemática: $ROI = [(Beneficio\ Neto - Costo\ de\ Inversión) / Costo\ de\ Inversión] * 100$. Antes de realizar la operación, es importante tener en cuenta que el Costo de Inversión comprende todos los costes directos e indirectos relacionados con el diseño, desarrollo, implementación y evaluación del curso, información con la que la compañía ya cuenta. Mientras que el Beneficio Neto se obtiene cuantificando los resultados del valor añadido. En este caso, habría que buscar la forma óptima de cuantificar cada KPI utilizado.

Además, contar con los datos obtenidos del ROI por curso, permite calcular el acumulado por bloques de formación (genérica, complementaria y técnica) y el ROI acumulado total. Para calcular el ROI acumulado hay que sumar el ROI de cada curso, por tanto, si se quiere conocer el referente al bloque de formación genérica, se tiene que sumar el ROI de los cursos de dicho bloque,

mientras que si lo que se quiere obtener es el ROI acumulado total, es necesario sumar los ROI de todos los cursos, independientemente del bloque de formación al que pertenezcan.

Descripción de cada una de las sesiones: contenido, actividades o acciones concretas, temporalización de cada sesión, orientaciones de aplicación

Tras definir qué, cuándo y cómo se va a evaluar la formación en cada uno de los niveles, es interesante plantearse si es necesario que todas las acciones formativas sean evaluadas a todos los niveles o no. Como se comentaba al principio del trabajo, los recursos de la compañía son esenciales para poder implementar un sistema de evaluación de la formación, por tanto, debe definirse para cubrir las necesidades de la compañía, sin olvidarse de hasta dónde se puede llegar.

Por ello, en lo que respecta a qué tipo de cursos se van a evaluar en cada nivel, se plantea lo siguiente: el nivel de Reacción y Aprendizaje serán evaluados en todos los cursos que se impartan en la compañía, ya que el proceso requiere de pocos recursos y proporciona mucha información de forma inmediata.

El nivel de Comportamiento evaluará todas las acciones formativas de los bloques de formación complementaria y técnica, puesto que requiere un nivel de recursos medio y proporciona mucha información relevante en un tiempo considerable. Además, estos cursos tienen por objetivo común facilitar el día a día de los participantes, dotándolos de las herramientas, habilidades y conocimientos técnicos necesarios para realizar su trabajo de forma óptima.

Para finalizar, el nivel de Resultados, a pesar de proporcionar información muy relevante a largo plazo, es un proceso complejo que requiere de muchos recursos, por tanto, será evaluado en todas aquellas formaciones que descienden directamente de los objetivos de la compañía.

Evaluación de la intervención con criterios concretos

Atendiendo al supuesto de que el modelo fuera aprobado por la dirección de la compañía y empezara a implementarse a modo de estudio piloto en las acciones formativas realizadas entre octubre y diciembre de 2023, la revisión de los resultados de este modelo de evaluación se realizará en varios pasos.

En primer lugar, para la revisión de los resultados de la evaluación del nivel de Reacción, en enero de 2024, se sacaría un informe de la satisfacción de todos los cursos realizados, a través de la plataforma de formación de la empresa, donde se atenderá a la media de las puntuaciones de cada ítem, el porcentaje de promotores según el NPS y las respuestas cualitativas. En el mismo período de tiempo, se revisarían los resultados de la evaluación del nivel de Aprendizaje en todos los cursos. Para ello, se analizarían los informes proporcionados por la plataforma de formación o por los profesionales correspondientes; una vez se disponga de dicha información, se comprobará si todas las personas superan el 5 y la diferencia entre los resultados pre y post de las pruebas de nivel. Si en algún caso particular los resultados distan mucho de la media del grupo, se propone realizar una entrevista individual con la persona en cuestión para averiguar a qué se debe y, así,

poder tener en cuenta las diferentes variables que afectan. Esta información, sumada a la del nivel 1, puede ayudar a tomar las decisiones pertinentes respecto al curso en sí, es decir, si es un curso que puede o no volver a realizarse del mismo modo o si, por el contrario, se debería introducir modificaciones en alguno de los aspectos sobre los que pregunta (metodología, profesionales, contenidos, etc.).

Por otro lado, la revisión de los resultados de la evaluación del nivel de Comportamiento se propone realizarla en junio de 2024. Es importante tener en cuenta que hay dos valoraciones en este nivel: la de los participantes y la de los responsables; por ello, se obtendrá el índice de cumplimiento de objetivos por curso de forma separada y conjunta; siguiendo el mismo patrón, se analizará en qué medida se ha cumplido dicho objetivo y se compararán los resultados. Todo ello, sumado a la información cualitativa expresada por los participantes proporciona información no sólo del grado en el que se producen cambios de hábitos, conducta y comportamientos, sino también sobre las dificultades que la plantilla encuentra en su día a día y cuáles son las estrategias y herramientas realmente aplicables en la empresa debido a su cultura, su metodología, su ritmo de trabajo, etc. Una vez detectados estos aspectos, la empresa contará con información que respalde la necesidad de determinados cambios y/o adaptaciones, con el objetivo de responder a dichas dificultades y que la plantilla pueda desarrollar sus funciones de forma óptima; además, facilita la toma de decisiones relacionadas con el futuro o desarrollo profesional de las personas que la reciben (promociones internas, asunción de nuevos retos profesionales y/o responsabilidades diferentes, etc.). Esta iniciativa, no solo beneficia a los participantes ayudándolos a optimizar su tiempo y agilizando su día a día, sino que permite a la compañía trabajar uno de sus seis valores principales: innovación, entendida como el trabajo hacia la mejora continua.

En cuanto a la revisión de la evaluación del nivel de Resultados, se realizaría en octubre de 2024, así, la empresa contaría con tiempo suficiente para poder recoger los datos necesarios y realizar un seguimiento mayor del impacto de los cursos. Para ello, se analizará el valor añadido y el ROI de cada curso; como se ha comentado anteriormente, estos datos permiten calcular el ROI acumulado por bloques de formación (genérica, complementaria y técnica) y el ROI acumulado total, dotando a la compañía de información posiblemente influyente en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el camino que debe seguir a futuro la empresa, la distribución e inversión de recursos, etc.

Al ser una prueba piloto, es interesante que, a medida que avanzan los cursos y/o tras el análisis de los resultados, se realizaran entrevistas individuales de carácter informal y aleatorio preguntando a los participantes de diferentes cursos su opinión y valoración respecto al modelo de evaluación en sus diferentes niveles. De este modo, se recoge información sobre las dificultades que estén encontrando los participantes.

Finalmente, cabe comentar que el plan de formación anual de la compañía se elabora entre noviembre y diciembre del año previo, por tanto, los datos recogidos serán de utilidad para el plan de formación 2025.

Resultados

Este trabajo pretende definir un modelo de evaluación del sistema formativo de una empresa para su posterior implantación, por ello, en este apartado no se exponen los resultados obtenidos, sino los esperados.

En primer lugar, en el nivel de Reacción se espera que la satisfacción de los participantes en cada curso se encuentre entorno a un 7 u 8 de media y que haya más participantes pasivos y promotores que detractores.

Respecto al nivel de Aprendizaje se espera que, en el 100% de los cursos realizados, la puntuación de las pruebas de nivel posteriores sea mayor que la de las previas, es decir, que las personas sepan más después de la sesión que antes.

Por otro lado, se espera que los objetivos y compromisos definidos en cada curso de forma individual, para la evaluación del nivel de Comportamiento, se cumplan en torno a un 50% y, respecto a la pregunta ¿en qué medida se cumple? con una puntuación media de 7 u 8. En este caso nos fijaremos en la puntuación conjunta y no únicamente en la de las personas participantes o responsables.

En último término, en cuanto al nivel de Resultados, se espera que el valor añadido sea positivo, es decir, que la puntuación obtenida sobre los KPIs marcados, después del tiempo estimado, sea mayor que la obtenida antes de realizar el curso. Del mismo modo, teniendo en cuenta que afirmar que el ROI de todos los cursos será positivo es complicado, en el planteamiento de estos resultados esperados dejaremos constancia de que sería interesante que el ROI acumulado por bloques de formación y el total sea positivo, es decir, que el conjunto de formaciones impartidas en la empresa sea rentable.

Discusión y conclusiones

Al inicio del trabajo se ha hablado sobre el entorno competitivo y el constante cambio en el que se desarrolla la actividad de las empresas en la actualidad y, cabe recalcar que, en esta empresa alicantina la situación no es diferente. Sin embargo, en línea con la teoría de López y Del Valle (2011), esta empresa apuesta por mantener su actividad a largo plazo, invirtiendo recursos en su capital humano como estrategia clave para alcanzar el éxito organizacional. Esto queda demostrado porque la empresa no sólo cuenta ya con un Sistema Formativo continuo y automatizado, sino que, en línea con lo que defendía Gil-Flores (2015), ha incorporado como objetivo estratégico asegurar la calidad de la formación e impulsar el proceso de aprendizaje, buscando aplicar un modelo de evaluación del Sistema Formativo que se ajuste a sus capacidades, recursos y características, además de proporcionar datos objetivos que doten a la empresa de las herramientas necesarias para poder tomar decisiones relevantes.

En futuras investigaciones, será de utilidad aplicar el modelo y hacer una comparación de los resultados esperados planteados en este trabajo y los obtenidos realmente. Además de acompañar la implantación del modelo con un estudio longitudinal que permita examinar los

patrones de conducta y la evolución de características de los participantes observando, así, su evolución a lo largo del tiempo. Sin embargo, es un reto que podría no salir del todo bien debido a la alta rotación de personal dentro de la compañía.

En caso de llegar a implantar el modelo de evaluación y en base a todo lo comentado anteriormente, como el objetivo del Sistema Formativo de la empresa es proporcionar más y mejor formación, de mayor aplicabilidad al puesto de trabajo y con más continuidad, sería relevante utilizar los recursos existentes en la compañía e introducir, por ejemplo, en la encuesta de clima que se realiza de forma bianual, preguntas directas al respecto como: ¿Consideras que la empresa ha proporcionado más formación que hace dos años? ¿Crees que la formación impartida es de mayor calidad que la impartida hasta el momento? ¿Piensas que la metodología empleada, actualmente, en la formación facilita el traslado de lo aprendido al puesto de trabajo con más facilidad que antes? ¿Según tu criterio, la formación impartida este año ha tenido un mayor seguimiento y, por ende, mayor continuidad que la impartida anteriormente? Así, la empresa podría demostrar si el Sistema Formativo está dando los resultados esperados y si la plantilla es consciente de todo lo que se está realizando.

En conclusión, este es un modelo de evaluación abierto a evolucionar y que, tras ser probado por la organización, puede ser modificado para ajustarse a las necesidades que puedan surgir, tanto por razón de la propia empresa, como a consecuencia del entorno al que se ha de adaptar para seguir creciendo y lograr mantener su actividad en el largo plazo. Así, el aprendizaje nunca cesa y es posible, como diría el fundador de la compañía, llegar a “hacer del éxito un hábito”.

Referencias Bibliográficas en formato APA

Becker, G. S. *El capital humano*, Madrid: Alianza, 1983. 288 p. ISBN: 9788420680637.

Beneficios de la formación para los trabajadores y las empresas. (2020, febrero 19). El Blog de la Cámara de España. <https://www.camara.es/blog/formacion-empleo/beneficios-formacion-trabajadores-empresas>

Chávez Arcega, M. A., & Romero, L. (2012). *Efectividad de un Curso de Capacitación en un Ambiente Virtual de Aprendizaje*. Recuperado de: <http://dspace.uan.mx:8080/jspui/handle/123456789/772>

Cubillos, S. C. (2021). *Evaluación del aprendizaje organizacional por medio de la aplicación del modelo Kirkpatrick*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/39639>

Gil-Flores, J. (2015). *Evaluación del impacto de la formación en la empresa: el modelo de Kirkpatrick*. Universidad de Granada.

Giraldo, A. M., Jaramillo, M., & Castillo, M. B. (2006). *Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las*

organizaciones. Revista Guillermo de Ockham, 4(1).

<http://www.revistas.usb.edu.co/index.php/GuillermoOckham/article/view/487/294>

Jiménez, A., & de PeopleMatters, S. D. (2015). *Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión*. Capital humano, 302, 84-91.

https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1510_Capital%20Humano%20AJ.pdf

Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.

López, J. A., & Del Valle, I. D. (2011). *La formación en los procesos de generación de capital humano*. Cuadernos de Estudios Empresariales, 21, 137.

https://www.researchgate.net/profile/Ignacio-Danvila-Del-Valle/publication/314558690_La_formacion_en_los_procesos_de_generacion_de_capital_humano/links/58c7e291a6fdcc550caf3ec5/La-formacion-en-los-procesos-de-generacion-de-capital-humano.pdf

Mendoza-Charris, H., Ricaurte-Rojas, C., Maury-Mena, S. C., & Alonso-Palacio, L. M. (2022).

Evaluación del impacto en la formación continua del docente en innovaciones de estilos de vida saludable en Barranquilla, Colombia. Horizonte sanitario, 21(1), 63-73.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74592022000100063&script=sci_arttext

Parra Robledo, R., & Ruiz Bueno, C. (2020). *Evaluación de impacto de los programas formativos: aspectos fundamentales, modelos y perspectivas actuales*. Revista Educación, 44(2), 512-524. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v44n2/2215-2644-edu-44-02-00541.pdf>

Rodríguez, M. A., & Rodríguez, E. (2018). *Evaluación de la formación basada en el trabajo: Una revisión sistemática*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 34(3), 167-176.

Rutty, M. G. (2007). *Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos*. Doctoral dissertation, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1186_RuttyMG.pdf

Sattari, H., & Irani, H. R. (2017). *A critical review of evaluating training and development programs*. International Journal of Management Science and Business Administration, 3(1), 9-15.

Silva Breuer, M. K. (2020). *Evaluación de un curso de seguridad del paciente basado en simulación clínica bajo el modelo de Kirkpatrick*. Recuperado de:

<https://repositorio.uc.cl/xmlui/handle/11534/62499>

Anexos

Anexo 1

ÁREA DE PERSONAS

EVALUACIÓN FORMACIÓN: Encuesta de satisfacción

Para **mejorar** nuestro proceso de **formación** te pedimos tu opinión sobre esta sesión.
A continuación, contesta el siguiente cuestionario. **Gracias** por tu colaboración.

INDICA HASTA QUE PUNTO ESTÁS DE ACUERDO O EN DESACUERDO CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES. MARCA CON UNA CRUZ LA PUNTUACIÓN QUE MEJOR REFLEJE TU OPINIÓN.											
NADA DE ACUERDO 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO											
1	La sesión ha cubierto las expectativas que tenía.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Podré aplicar en mi trabajo los conocimientos adquiridos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	La metodología empleada en la sesión ha sido la adecuada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	La sesión ha sido amena.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	La participación de los alumnos ha sido importante.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	El material didáctico entregado ha sido suficiente.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	El material facilitado es fácil de comprender.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	El docente tiene dominio técnico de la materia impartida y capacidad de transmisión.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	El contenido del curso se ha concretado en acciones prácticas para el trabajo de los participantes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Dado el desarrollo de la sesión, se puede suponer que logró los objetivos marcados al principio de esta.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
TENIENDO EN CUENTA QUE 1 ES LA PUNTUACIÓN MÁS BAJA Y 10 LA MÁS ALTA:											
11	¿En qué medida recomendarías este curso a otra persona del departamento?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

COMENTA BREVEMENTE:

Detalla los aspectos que te haya aportado esta formación y las mejoras que introducirá en tu trabajo.

Lo que más valoras de la sesión

Lo que menos valoras de la sesión.
Sugerencias para mejorar

¡Muchas gracias por tu colaboración!

ÁREA DE PERSONAS

EVALUACIÓN FORMACIÓN: Diario de trabajo

REGISTRA AQUÍ TUS PROGRESOS											
OBJETIVO:											
	Breve descripción de la situación en la que has tenido que poner en práctica lo aprendido	¿Cuál ha sido tu reacción / respuesta / comportamiento?	Dificultades encontradas	¿Cómo crees que habrías actuado ante esta situación antes del curso?	Reflexión sobre el resultado obtenido						
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
A CONTINUACIÓN, RESPONDE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS											
PARTICIPANTE	¿Crees que has logrado cumplir con el este objetivo?	No					Sí				
	¿En qué medida? 1 = "No he cumplido" y 10 = "Lo he cumplido"	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Observaciones										
RESPONSABLE	¿Crees que el participante ha logrado cumplir con este objetivo?	No					Sí				
	¿En qué medida? 1 = "No ha cumplido" y 10 = "Lo ha cumplido"	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Observaciones										

¡Muchas gracias por tu colaboración!