

# VISIÓN INTERNACIONAL DE LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO Y RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN EN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN CHILE, ARGENTINA Y COLOMBIA



*Por: Floriz López Dukmak.  
Docente de la Facultad de Ciencias  
Económicas*

## INTRODUCCIÓN

Durante la última década, las organizaciones han revaluado sus perspectivas frente al manejo de recursos financieros, considerando que la globalización económica y la internacionalización de mercados requiere para su éxito, una distribución eficiente de los recursos destinados para la optimización de la productividad, entre los cuales la capacitación ha pasado de ser un gasto más en la organización a ser un factor clave de inversión.

Por ello las organizaciones deben llevar al sitio que les corresponde dentro del panorama empresarial a los programas de capacitación. De ahí la importancia de que las economías que se encuentran en pleno desarrollo se integren buscando una identidad económica similar, que les permitan un mayor nivel de integración, no sólo de mercados sino de elevar sus potencialidades, buscando maximizar las ventajas comparativas que permiten obtener un mayor nivel de ingresos frente a sus débiles economías.

Contemplando esta realidad y dada la importancia que a nivel internacional ha

tomado la integración de mercados, un país abanderado en las políticas de apertura y conquista de nuevas economías como Chile, reflejó esa realidad en buscar una integración educativa que se plasme en el reconocimiento de las vivencias de los países regionales que lo circundan y enriquecerse mutuamente con esas experiencias; por ello por intermedio de INACAP - INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL DE CHILE, entidad con 37 años de experiencia, más de 48.000 alumnos y 25 sedes distribuidas entre Arica y Punta Arenas, considerada como la institución de Educación Superior más grande del país.

INACAP, realizó el seminario internacional de "EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD" durante los días 7, 8 y 9 de abril del presente año, en la ciudad de Santiago de Chile, con la participación de conferencistas de Chile, Argentina y Colombia, con el fin de recopilar experiencias que se han vivido frente

a la implementación de herramientas de medición de impacto y retorno sobre la inversión en los programas de capacitación.

En el desarrollo de dicho seminario se pudo evidenciar que actualmente se están desarrollando investigaciones con el fin de construir herramientas que permitan medir de forma eficiente el impacto y retorno sobre la inversión (ROI) de los programas de gestión de personal, considerados como el gran desafío que ha estado latente en las áreas de Recursos Humanos de todas las organizaciones, dado que en la mayoría de los casos los programas de capacitación y desarrollo, bienestar, salud ocupacional y demás programas de personal son considerados como un gasto más dentro de la organización y no como una inversión, cuyo propósito es el de mejorar el desempeño y potencial humano de la organización.

En el artículo publicado en el Volumen IX, No. 2 - de diciembre de 2001, de la revista de la Facultad de Ciencias Económicas, titulado (ROI) Retorno Sobre la Inversión en Programas de Capacitación, se plantearon los principios del desarrollo de las investigaciones en nuestro país, considerando que las competencias estratégicas, son más importantes y dan mayor valor agregado que las competencias funcionales en el momento de proyectarnos hacia la globalización económica, contando como fundamento del crecimiento la capacitación objetiva y orientada a aumentar las utilidades de las organizaciones.

## **RESUMEN**

La evaluación de impacto es una técnica recomendada por los expertos como la forma de comprobar el valor que la

capacitación aporta a la organización y a sus miembros (productividad), pero de muy poca generalización en la práctica, debido a las dificultades metodológicas que conlleva su aplicación. Este artículo explora las razones de la poca generalización de estas técnicas de evaluación, así como las condiciones metodológicas, estructurales y pedagógicas que son facilitadoras de su aplicación.

Los datos sobre los que se apoya este artículo surgen de trabajos de investigación realizados en el sector público y/o privado de Argentina, Chile y Colombia, cuyo propósito es la realización de un análisis comparativo de experiencias de evaluación de impacto de programas de capacitación de recursos humanos. A partir de estos estudios se describen modelos de evaluación de impacto operantes en la práctica.

## **ABSTRACT**

According to experts "impact evaluation" is the way to prove the value that training brings to the organizations and its members (productivity). However, due to the methodological difficulties in its implementation, it is not a standard practice in training programs.

This paper analyzes the reasons of lack of generalization of these techniques as well as the methodological, structural and pedagogic conditions that support their implementation.

The supporting data for this paper is based on research work done in the Argentina, Chile and Colombia, public and private sector, which focuses on a comparative analysis of impact evaluation in programs of human resources training. From these conclusions, certain models of impact evaluation, which work in practice, are described.

## **ARTÍCULO**

Dentro del seminario internacional fue muy enriquecedor conocer las experiencias profesionales de eminentes representantes de Argentina y Chile, cuyos conceptos permitieron determinar la importancia de la medición de la capacitación en la productividad; tal es el caso de la Doctora María Gabriela Rutty, representante de Argentina, Licenciada en Ciencias de la Educación en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, Magíster Scientiarum en Administración Pública en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Actualmente es investigadora del Centro de Investigaciones en Administración Pública en la Facultad de Ciencias Económicas. UBA. Precisó el siguiente escrito:

### **Una visión desde Argentina**

Los expertos insisten en que la evaluación de impacto de las actividades de capacitación es la única manera de comprobar cuál es el valor que genera para la organización. Sin embargo, a pesar de las recomendaciones de los especialistas y el acentuado interés evidenciado por los capacitadores, las experiencias realizadas tanto en el sector público como el privado son muy pocas.

Este artículo presenta algunas reflexiones sobre las razones que explican la distancia entre las recomendaciones y la realidad, a partir de tres trabajos de investigación realizados en la Argentina en organismos públicos y privados<sup>1</sup>.

La evaluación de impacto dista mucho de ser una técnica de aplicación generalizada.

Según Cohen y Franco<sup>2</sup>, la evaluación de impacto es el resultado de los efectos de un proyecto. Aplicada a la capacitación, la evaluación de impacto es un tipo particular de evaluación que pretende indagar acerca de los cambios producidos en el trabajo por el proceso de enseñanza.

Al averiguar sobre los cambios ocurridos, entendidos como alguna transformación en la productividad a causa de la capacitación, se presentan al menos dos problemas. En primer término, no siempre está disponible una definición clara de productividad y sus parámetros, asociados con la actividad de capacitación. En segundo lugar, establecer la relación entre la capacitación y los cambios ocurridos, eliminando cualquier otra explicación considerada espúrea, a veces es una tarea muy difícil.

A partir del registro de experiencias y de las conversaciones con los capacitadores se observó que algunas de las razones que explican la falta de generalización de estas prácticas de evaluación se deben a la existencia de dificultades metodológicas para su implementación. Vencer estas dificultades implica la inversión de un esfuerzo que las organizaciones no pueden empeñar, o que no encuentran justificaciones para realizarlo.

En el marco de las investigaciones mencionadas se relevaron las experiencias de evaluación de impacto en las actividades de capacitación de corto plazo (menos de seis meses de duración) y las actividades de capacitación de largo aliento (más de seis meses de

---

1 Estos estudios fueron realizados en el Centro de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

2 COHEN, E., FRANCO, R.: Evaluación de proyectos sociales. Ed. Grupo Editor de América Latina, Bs. As.

duración). En ambos casos se observó que las experiencias realizadas son escasas. En el primer caso, sobre un total de 35 organizaciones del sector público y privado, se pudo constatar que sólo dos realizan evaluación de impacto, con técnicas apropiadas. En el segundo caso, sobre un total de 28 organizaciones públicas y privadas que evalúan sus actividades de capacitación de largo plazo, sólo 10 evalúan el impacto, aunque la tercera parte lo hacen empleando técnicas indirectas.

### **Las condiciones facilitadoras para la implementación de evaluación de impacto**

En aquellos lugares donde se realizaron evaluaciones de impacto de la capacitación, conjugan una serie de factores que pueden ser entendidos como condiciones previas que facilitan la aplicación de estas prácticas: las condiciones metodológicas, estructurales y pedagógicas.

La aplicación de la técnica de evaluación de impacto presenta algunas complicaciones metodológicas que requieren personal formado y con tiempo disponible para poder identificar o reconstruir indicadores de productividad o cambios en el espacio laboral que se pretendan registrar (condiciones metodológicas). Por otro lado, la aplicación con éxito de la evaluación de impacto demanda una vinculación muy aceptada entre la línea y el área de capacitación (condiciones estructurales). Finalmente, una de las condiciones facilitadoras para poder pensar en la realización de actividades de evaluación de impacto es la existencia de un sistema formal de evaluación previo que acompañe todo el proceso de capacitación (condiciones

pedagógicas). Parece más sencillo poder organizar experiencias de evaluación de impacto cuando el servicio de capacitación ya tiene montado un sistema de evaluación de sus actividades y donde el juicio sobre el impacto aparece como la profundización en la información que se obtiene a través del esquema ya instituido de seguimiento de la capacitación. De acuerdo con lo observado en las experiencias de capacitación de largo plazo, las instituciones que evalúan el impacto demuestran poseer un alto grado de institucionalización de sus prácticas generales de evaluación de la capacitación.

Un ejemplo de una experiencia exitosa donde el área de capacitación asiste a un problema detectado por la línea trabajando en cercana colaboración, señala la importancia de la consideración de las condiciones estructurales.

Una de las experiencias relevadas fue la desarrollada por una Administradora de Fondos de Jubilaciones y Pensiones que realizó una actividad de capacitación en respuesta a un problema de alta rotación de personal, debido a fallas detectadas en la relación entre vendedores y supervisores. Las técnicas que utilizaron para recabar la información fueron encuestas, informes de los jefes y observación de las modificaciones en la productividad de la tarea, aplicadas siempre en dos momentos, antes y después de la capacitación. El impacto en la tarea fue medido por la transformación operada en la forma de inserción laboral de los nuevos vendedores, a partir de la modificación de la conducta de los supervisores y la disminución de los índices de rotación que se operó meses después de realizada la capacitación.

## **Los modelos de trabajo en evaluación de impacto**

De los casos estudiados pudieron extraerse tres modelos operantes en la práctica de evaluación de impacto:

- El modelo indirecto de evaluación de impacto a través de la evaluación de desempeño (tres organizaciones privadas). El impacto se evalúa en función del ajuste entre la planificación de la capacitación a las competencias definidas institucionalmente en el momento que se realiza la evaluación del desempeño del personal.
- El modelo procesal cualitativo (dos organizaciones públicas y dos privadas). Se trata de procesos de largo aliento que suponen un seguimiento muy cercano de todo el proceso de capacitación y a veces involucran la participación de consultores externos.
- El modelo construido sobre la base de Kirkpatrick y Phillips, con medición de retorno de la inversión (tres organizaciones privadas).

Existen distintos abordajes metodológicos para la evaluación de impacto en capacitación. Cada uno presenta beneficios y dificultades, los cuales deben ser revisados a la luz de tres conceptos claves: el concepto de aprendizaje, el concepto de conocimiento científico empleado y la definición de evaluación. Los tres aspectos están en la base como fundamento de los temas de evaluación de impacto.

De igual forma, el Doctor Héctor Gordillo Vielma, Máster en Educación y Multimedia de la Universidad Autónoma de Barcelona España, Diplomado como Training Supervisor

en el Hachiogi Training Center de Tokio Japón y Licenciado en Literatura, Universidad de Chile, Santiago, con más de quince años de experiencia en áreas de capacitación, precisó su percepción en el documento:

## **Una visión desde Chile**

Hasta hace muy poco, tanto en Chile como en el resto de Latinoamérica, la capacitación laboral se caracterizaba por la ejecución de cursos aleatorios y aislados que no daban cuenta necesariamente de los verdaderos requerimientos de las empresas. De cierta manera, las empresas "gastaban" el dinero en capacitación, con el fin de satisfacer necesidades puntuales del puesto de trabajo, de los trabajadores (presionados por los sindicatos) o simplemente, porque era necesario "comprar capacitación" para no perder esos montos.

No obstante, a medida que la región firma acuerdos de libre comercio con bloques económicos más poderosos, el tema de la capacitación ha adquirido inusitada importancia. En efecto, las empresas comienzan a considerar el entrenamiento laboral como parte fundamental de sus estrategias y consecuentemente, han dejado de concebir la capacitación como un costo, sino como una inversión que en teoría genera impacto en la productividad y retornos económicos, aunque no se efectúan muchos análisis para determinar el ROI de la capacitación que les permita confirmarlo.

En efecto, mientras por una parte existe un amplio consenso con respecto a los procedimientos globales para el desarrollo de la capacitación, esto es: detección de necesidades, formulación de programas de capacitación orientados a la formación de competencias y aplicación de una serie

de instrumentos de evaluación del aprendizaje y de impacto, no sucede lo mismo con el ROI de la capacitación.

notable

Es así como, a pesar del anhelo de las empresas por cuantificar el retorno de la inversión, en la región no se observan muchas experiencias que permitan sacar conclusiones acerca de los verdaderos beneficios de la capacitación para las organizaciones y que permitan, por ejemplo, elaborar un modelo probado y aceptado de ROI, en cuanto a su aplicación en Latinoamérica.

16

Aun así, es posible encontrar algunos ejemplos con interesantes resultados. En Chile tenemos el caso de la empresa Etersol, que luego de efectuar un proceso de capacitación en Programadores Lógicos Computacionales (PLC), midió el impacto que esas actividades tuvieron para la empresa. Es así como dos años después de terminado el proceso de capacitación, se apreció un aumento de 27% en su productividad.

También, la empresa Metrogas, dedicada a la distribución de combustibles, evaluó el impacto de la capacitación en sus áreas de servicio a clientes, determinándose que la capacitación provocó mejoramientos en los niveles de satisfacción de sus clientes entre 6,5% y 38,7%, según los aspectos consultados.

Pero estos indicadores se refieren a evaluación ROI efectuada por grandes empresas chilenas. Infortunadamente, no existen resultados que muestren el estado del arte en las PYMES.

En el reciente Seminario Internacional de Evaluación del Impacto de la Capacitación en la Productividad, efectuado en Santiago de Chile, que contó con la presencia

de importantes expertos en el tema, fue posible conocer otras experiencias desarrolladas en la región, tales como los resultados de la evaluación de impacto en empresas públicas y privadas en Argentina o el caso de ECOPETROL en Colombia, además de las experiencias chilenas ya señaladas.

Al seminario asistieron gerentes de RRHH de las más importantes empresas chilenas, algunas de las cuales se han convertido en transnacionales, como Jumbo, Sodimac o Falabella.

Si bien hubo consenso en la necesidad de dar el paso siguiente y final de todo proceso de capacitación, esto es el del ROI, quedó en evidencia que el escenario es aún bastante pobre en lo que se refiere a ejemplos y procedimientos concretos capaces de iluminar los intereses de las organizaciones.

De hecho, una de las conclusiones tácitas del seminario se refiere a la necesidad de construir un modelo de evaluación integral de la capacitación, ajustado a la realidad de las organizaciones latinoamericanas, altamente efectivo, económico de aplicar y cuyos resultados sean confiables y aceptados.

Sabemos que la mayor parte de las empresas de nuestra región dista mucho de sus pares europeas o norteamericanas, y ¿qué decir de las asiáticas? Los factores diferenciadores son demasiados y de la más diversa índole: socioculturales, financieros, tecnológicos, políticos, etc. Luego, ceñirse de modo estricto a los típicos modelos de evaluación de impacto generados en los países desarrollados parece no ser lo más apropiado.

Si bien es cierto, estos modelos se pueden aplicar con algún éxito en las grandes empresas; su utilización es más difícil en las medianas y casi impracticables en las pequeñas, que son las más numerosas y escuálidas de presupuesto en la región.

Teniendo en cuenta estos aspectos, podemos decir que existe un desafío pendiente: iniciar un proceso de adaptación de los modelos de evaluación de impacto, de modo que los resultados de los análisis sean confiables y aceptados por todos los involucrados en los procesos de capacitación. Naturalmente, no se trata de una tarea fácil ni de inmediata resolución, pero es un objetivo que debe comprometer a todos quienes estamos involucrados en el tema.

### **La experiencia colombiana**

En representación de Colombia y de la Universidad Militar Nueva Granada se expuso la medición del impacto y retorno sobre la inversión realizada en ECOPETROL. Este estudio fue de gran importancia porque contribuyó al cambio de paradigmas, suministrando información relacionada con el costo/beneficio de las inversiones realizadas en el área de recursos humanos. Con este modelo se miden beneficios tangibles como la disminución de los costos y el aumento de la rentabilidad derivada de los programas de recursos humanos, e intangibles como el incremento de la satisfacción y motivación de los empleados, mejoramiento continuo de la gestión, disminución de los conflictos organizacionales etc., que redundan sobre el mejor desempeño de la organización.

Para la implementación de la medición de impactos y retorno sobre la inversión de los programas de gestión de personal en ECOPETROL se desarrollaron los siguientes pasos:

- Selección de los programas: se escogieron programas que han representado una alta inversión para la compañía. Se seleccionó un programa de Salud Ocupacional (Control total de pérdidas) y dos programas de capacitación: uno sobre formación humana, el cual se ha desarrollado en el país (Los siete hábitos de la gente altamente efectiva) y otro sobre formación técnica desarrollado en el exterior (Transferencia de tecnología en sísmica 3D).
- Análisis de necesidades: para cada programa de gestión de personal seleccionado se realizó un análisis de los problemas, retos y oportunidades del negocio a los cuales contribuye. Se identificaron los indicadores de desempeño del negocio por mejorar, se precisaron los cambios requeridos en comportamientos o procesos de trabajo y se identificaron las necesidades de desarrollo de conocimientos, habilidades o actitudes y las acciones en gestión de personal requeridas para cubrir las necesidades identificadas.
- Establecimiento de logros esperados para cada programa: se identificaron los objetivos en los cuatro niveles de la metodología. Dichos objetivos se encuentran alineados con los objetivos y estrategias de la organización y las necesidades identificadas para el negocio.

- Planeación de la evaluación: aquí se esquematizó el proceso sobre cómo, quién y cuándo se llevaría a cabo la evaluación en cada uno de los niveles de la metodología.
- Diseño de los instrumentos: se elaboraron los instrumentos que permitieron la evaluación de cada uno de los niveles de la metodología.
- Validación de Instrumentos: en esta etapa se buscó el apoyo de un grupo de profesionales del área de Desarrollo de Personal, para validar los instrumentos creados y una retroalimentación para su mejoramiento.
- Aplicación de instrumentos en los casos en que se requirió.
- Análisis de resultados para evaluar los beneficios en cada uno de los niveles.

Los sistemas de dirección de los recursos humanos sólo tienen un impacto sistemático en el resultado final, cuando están integrados en la infraestructura de dirección y ayudan a la empresa a alcanzar importantes prioridades empresariales tales como la reducción de los ciclos de desarrollo de un producto, el aumento del servicio al cliente y la disminución del movimiento de empleados de alta calidad.

La forma particular de estos problemas, y más importante aún, es el diseño y alineación apropiada del Sistema de Dirección de Recursos Humanos, con las prioridades del negocio. Entonces, la prioridad número uno para crear valor en la función de los recursos humanos es desarrollar una perspectiva y una competencia que resuelvan los problemas de mercado.

Adoptar la metodología de valoración, por ejemplo, sólo creará valor cuando pueda evaluarse dentro de este contexto.

Los recursos humanos deben convertirse en una competencia estratégica principal más que en un seguidor del mercado. Un sistema de trabajo de alto rendimiento que crea un verdadero valor económico no es una mercancía que pueda ser tomada como referencia de otras organizaciones. Copiar puede mantener a la empresa en el juego, pero no proporcionará el capital intelectual para crear una ventaja competitiva sostenida.

Es importante que el establecimiento de necesidades de la empresa se realice conjuntamente entre la organización y personal que la conforman, teniendo en cuenta que lo que es una necesidad para unos, para otros no lo es. Esto genera un mayor compromiso en cuanto a la demostración de resultados específicos para cada área de negocio.

La experiencia de aplicación del modelo de medición ROI en los tres programas descritos permitió demostrar la utilidad de la metodología para evaluar los diferentes programas de gestión de personal. El enfoque de medición en los cinco niveles: satisfacción, aprendizaje, aplicación, impacto en resultados del negocio y retorno sobre la inversión (ROI) facilita una evaluación integral de los programas para asegurar su efectividad en la organización.

La valoración de los beneficios económicos derivados de los programas, comparada con los costos incurridos, permite demostrar

el impacto económico que tienen los programas de Recursos Humanos y su distribución como generadores de valor para la empresa, facilitando que las áreas de gestión de personal tomen posición como socios estratégicos del negocio y dejen de ser concebidas como centros de gastos y pasen a ser centros de rentabilidad, generando valor tanto para el desarrollo de las personas como de las organizaciones.

Nos podemos dar cuenta de que en la capacitación, a pesar de que se han realizado grandes esfuerzos en América Latina sobre su avance, aún falta un largo camino por recorrer, teniendo en cuenta que los recursos económicos cada vez son más exigüos y la optimización de su inversión es base fundamental para el desarrollo y aumento de la productividad.

### **BIBLIOGRAFÍA**

- Memorias Seminario Internacional INACAP, Evaluación del Impacto de la Capacitación en la Productividad. - Santiago de Chile, Abril de 2004.
- COHEN, E. FRANCO R. Evaluación de proyectos sociales. Ed. Grupo Editor de América Latina, Buenos Aires, 1988.
- LASEY M. y LAKE G. Retos para la Gerencia de Recursos Humanos. 1997. Gestión 2000.
- PHILLIPS, JACK J. Return on Investment. 1997. Gulf Publishing Company. Houston, Texas.
- ULRICH D. El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos.

Estos estudios fueron realizados en el Centro de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.