

# Éxito Empresarial

## Cómo evaluar la eficacia de la formación en sistemas de gestión de la calidad ISO 9001-2000.

*Roger Forbes*  
*Consultor Sistemas de Gestión*  
CEGESTI

Usualmente, uno de los requisitos de la norma ISO 9001-2000 en los que se vislumbran mayores problemas de cumplimiento a la hora de llevar a cabo las auditorías internas o externas de los sistemas de gestión de la calidad, es el de evaluación de la eficacia de la formación, comprendido en su apartado 6.2.2.

A lo largo de los años y especialmente en aquellas empresas en las que el esfuerzo de desarrollo del sistema es interno o con muy escasa asesoría, ha sido posible palpar cómo el requisito de evaluación de la eficacia se reduce a una evaluación del servicio de formación brindado, lo cual es más cercano a las pautas establecidas para el apartado de compras, y no tanto una evaluación de eficacia propiamente dicha. En este sentido, y

en aras de orientar adecuadamente la implementación del requisito, es importante que las organizaciones que desarrollan o trabajan con sistemas ISO 9001 tomen conciencia de tres conceptos fundamentales:

- La formación u otras acciones tomadas indicadas en el apartado 6.2.2 buscan satisfacer las necesidades de competencia detectadas en el personal. Esta **competencia** debe entenderse como la habilidad para aplicar conocimientos y aptitudes en el trabajo, y puede ser tanto individual como colectiva.
- La **eficacia** es una palabra que en términos sencillos y generales debe ser entendida en el contexto de la norma ISO 9001-2000

como “el logro de los objetivos de algo”. Ese ‘algo’ incluye las capacitaciones.

- La **evaluación de la eficacia de la formación**, de acuerdo con los dos postulados anteriores, debe buscar entonces demostrar que la acción tomada logra el objetivo de satisfacer esa necesidad de competencia.

Lo anterior sirve como esquema fundamental para darse cuenta de que la evaluación de la eficacia de la formación debe llevar al evaluador a preguntarse qué pretendía lograr la formación en términos de competencia y qué ha logrado realmente la formación en dichos términos. A su vez, es importante que esa valoración se haga con respecto a criterios definidos.

Es conocido que por la relación costo-beneficio, toda capacitación debe tener un objetivo que, preferiblemente, aunque no por requisito normativo, debería estar documentado y claro antes de iniciar la acción formativa. Este objetivo es el que nos aclara si la capacitación busca solo informar, o bien si espera generar aprendizaje o mejoras en el desempeño de los trabajadores en su puesto individual o en sus procesos. Por tanto, ese objetivo es precisamente el que nos da la clave para determinar cuáles métodos deben ser utilizados a fin de valorar, una vez que ha finalizado, si la formación ha sido eficaz.

Aunque la ISO no establece un modelo concreto de valoración, para analizar los objetivos de las capacitaciones y establecer a partir de ellos los criterios de cómo se evaluará su eficacia, tradicionalmente es empleado por muchos consultores en diferentes países el modelo de Kirkpatrick. Este modelo establece cuatro niveles posibles de evaluación de una acción formativa:

- Nivel A: Satisfacción del cliente. En este nivel se valora la satisfacción del alumno con la capacitación (material, conocimiento del instructor y logística, entre otros aspectos). Como está desligado del objetivo mismo de la capacitación y es realmente una valoración del servicio, este horizonte no debería usarse para valorar la eficacia de la formación.
- Nivel B: Aprendizaje. En este nivel se encuentran capacitaciones con objetivos como “resolver situaciones de no conformidad por medio de la aplicación del método de análisis de causa raíz”. Lo que buscan las capacitaciones en este nivel es dotar de conocimientos a los participantes, por lo que métodos típicos de evaluación de la eficacia incluyen talleres, exámenes, asignaciones y tareas, entre otros.

- Nivel C: Comportamiento laboral. En este nivel, las capacitaciones buscan transferir el conocimiento a los puestos de trabajo individual o grupal, por lo que herramientas típicas de evaluación incluyen las evaluaciones del desempeño y las auditorías de puesto, entre otros. Por lo general, estos métodos son aplicados tiempo después de que la acción formativa ha terminado.
- Nivel D: Desempeño de proceso/impacto en objetivos. En este nivel se valora la relación entre la acción formativa y su impacto en el desempeño de un proceso completo o de un objetivo de organización concreto. En este nivel los métodos de evaluación por excelencia son los indicadores y tendencias de esos procesos y objetivos.

En conclusión, el marco de conceptos y niveles presentado indica que la evaluación de la eficacia de la formación no es más que la relación entre lo que se quiere lograr y lo logrado con la capacitación, valorada con criterios claros y coherentes con los objetivos propuestos.

De manera adicional, cabe destacar que en algunos casos la empresa puede eximir de la evaluación de la eficacia a algunos eventos, tales como las charlas informativas, dada su naturaleza.

## **BIBLIOGRAFÍA**

[http://www.uis.edu.co/portal/doc\\_interes/documentos/Formacion\\_por\\_Competicencias\\_Puig\\_Hartz.pdf](http://www.uis.edu.co/portal/doc_interes/documentos/Formacion_por_Competicencias_Puig_Hartz.pdf)

<http://www.uv.es/soespe/2SeminarioLOPEZ-ROMITOPancho.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml>

<http://ddd.uab.es/pub/educar/0211819Xn27p119.pdf>

<http://www.questionmark.com/esp/learningcafe/assessments.aspx>

[http://www.e-learningguru.com/articles/art2\\_8.htm](http://www.e-learningguru.com/articles/art2_8.htm)

[http://tryout.questionmark.com/learningcafe/1919374234/Assessments\\_and\\_Kirkpatrick\\_Model.ppt](http://tryout.questionmark.com/learningcafe/1919374234/Assessments_and_Kirkpatrick_Model.ppt)

[http://spdece.uah.es/papers/Jimenez\\_Final.pdf](http://spdece.uah.es/papers/Jimenez_Final.pdf)

<http://www.rinace.net/arts/vol5num2e/art13.htm>

[http://www.dirfo.es/72\\_a.htm](http://www.dirfo.es/72_a.htm)

---

### **Éxito Empresarial**

es una publicación periódica de CEGESTI.

Si desea conocer más acerca de cómo mejorar la competitividad de su empresa, accese los artículos de publicaciones anteriores en nuestro sitio web:

[www.cegesti.org](http://www.cegesti.org)

