

EL SEIF: SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA FORMACIÓN

Santiago Pereda Marín¹ y Francisca Berrocal Berrocal²

Resumen

La *Evaluación de la Formación* llevada a cabo en una organización es fundamental para conocer su eficacia y su eficiencia; sin embargo, en la mayoría de las ocasiones sólo se evalúan aspectos parciales.

En este artículo presentamos el Sistema de Evaluación del Impacto de la Formación (SEIF), diseñado en el Departamento de Psicología Diferencial y Psicología del Trabajo de la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid, el cual ya ha sido aplicado con éxito en varias ocasiones.

El SEIF permite evaluar tanto la eficacia como la eficiencia de la Formación en empresas de diversos tamaños y sectores. Por sus características, su flexibilidad y adaptabilidad, es un instrumento extremadamente útil para los responsables de gestionar la Formación en la empresa.

Palabras claves: Formación, evaluación de la formación.

Abstract

Training evaluation carried out by an organization is a crucial process that allows to know its efficacy and efficiency. However, most of the time, just partial aspects are evaluated.

Fecha de recepción: Septiembre 28 de 1999

¹ Profesor titular del Departamento de Psicología Diferencial y Psicología del Trabajo de la Universidad Complutense de Madrid. (E-mail: spereda@cepade.es).

² Profesora asociada del Departamento de Psicología Diferencial y Psicología del Trabajo de la Universidad Complutense de Madrid.

In this paper, the Evaluation System of the Impact of Training (ESIF) is presented. This instrument was designed by the Department of Differential Psychology and Psychology of Work of the faculty of Psychology, Universidad Complutense de Madrid, and it has been successfully applied several times.

ESIF permits to evaluate both the efficacy and the efficiency of training in enterprises which are different in size and functions. Due to its features, flexibility and adaptability, it becomes an extremely useful instrument for people responsible of managing training in the enterprise.

Key words: Training, training evaluation.

Introducción

En general, cuando se plantea la Evaluación de la Formación en una organización determinada, se suelen abordar únicamente aspectos puntuales, tales como: Evaluación de las Necesidades de Formación, Evaluación de la Satisfacción de los asistentes a las acciones formativas, Evaluación de los Costes de Formación, etc.

Todas estas acciones conducen a la consecución de resultados igualmente puntuales que rara vez permiten introducir mejoras significativas en los Programas y Acciones Formativas y conocer realmente la calidad de la Formación llevada a cabo en la empresa.

Es preciso entender la Función de Formación como un subsistema que forma parte de otro sistema más complejo (la Dirección de Recursos Humanos), que, por su parte, es también un subsistema del sistema que denominamos «empresa». Por tanto, sus actuaciones deben ser concebidas, diseñadas y realizadas de forma que contribuyan a la consecución de la meta final, que no es otra que facilitar que la organización logre alcanzar sus objetivos estratégicos en los plazos fijados.

Así, tal y como se muestra en la figura 1, el proceso en el que se incluye la Función de Formación de una empresa sería el siguiente:

1. El *primer nivel* se sitúa en la definición de los objetivos estratégicos de la empresa; esto es, las metas que la organización desea alcanzar en un plazo de tiempo determinado.
2. Para alcanzar dichos objetivos, la empresa definirá unos planes; la forma en que se prevé que se podrán alcanzar las metas fijadas en los plazos previstos. De esta forma se llega al *segundo nivel*.

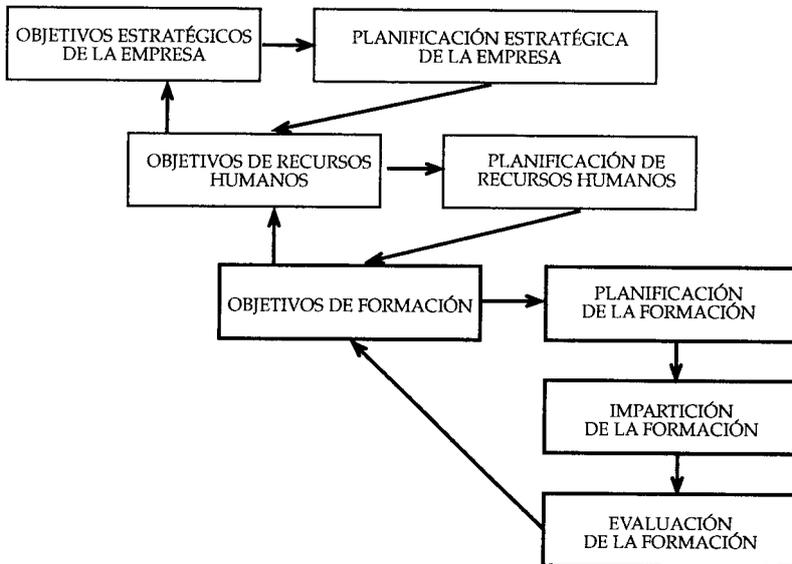


Figura 1. El Subsistema de Formación en la empresa

3. El segundo nivel comienza con la definición de los objetivos de Recursos Humanos, entendidos como conseguir que la empresa disponga de las personas que necesita, con las competencias adecuadas, en cada momento y lugar, para poder lograr sus objetivos en los plazos fijados.
4. Para lograr alcanzar sus objetivos, la Dirección de Recursos Humanos elaborará sus propios planes, llevará a cabo la Planificación de Recursos Humanos; en la que se definirán las formas que permitirán adquirir, desarrollar, activar y/o inhibir las competencias necesarias en los plazos fijados. En estos momentos es cuando se llega al *tercer nivel* del sistema.
5. La Planificación de Recursos Humanos es el punto de partida para la definición de los Objetivos de Formación, entendidos como: **Las competencias que será preciso adquirir, desarrollar, activar y/o inhibir, a través de acciones formativas, para que la organización pueda alcanzar sus objetivos en los plazos fijados.**
6. Para conseguir los objetivos fijados en los plazos definidos es preciso Planificar la Formación; esto es, decidir los Programas y Acciones Formativas que se llevarán a cabo, determinar los destinatarios, establecer las fechas de impartición, presupuestos, etc.

7. El siguiente paso será la Impartición de la Formación; llevar a la práctica lo que previamente se había planificado.
8. Es preciso, asimismo, evaluar todo el proceso que se ha seguido. Así, es necesario conocer hasta qué punto:
 - Se ha conseguido alcanzar los Objetivos de Formación.
 - La consecución de los Objetivos de Formación ha contribuido a alcanzar los Objetivos de Recursos Humanos.
 - La consecución de los Objetivos de Formación ha contribuido a alcanzar los Objetivos Estratégicos de la empresa.

Hasta aquí sólo hemos hablado de Evaluación de la Eficacia de la Formación; esto es, de la Evaluación de si se ha conseguido alcanzar los objetivos fijados. Sin embargo, es preciso evaluar, también, la Eficiencia de todo el Proceso Formativo; es decir, hasta qué punto se han alcanzado los objetivos con los menores costes posibles. Para ello será necesario evaluar:

- La Planificación de la Formación; esto es, cómo se han seleccionado los asistentes a los cursos y acciones formativas, el diseño de los mismos, la forma y contenido de las documentaciones, los medios y métodos formativos, la adecuación de las fechas de impartición, etc.
- La Impartición de la Formación; es decir, hasta qué punto se cumple lo planificado a la hora de impartir las acciones formativas.
- Los Sistemas de Control de la Formación, así como las Bases de Datos que permiten a la Dirección de Formación disponer de informaciones actualizadas sobre la adecuación, eficacia y calidad de todo el proceso, facilitando trabajar en su continua optimización.

Por otro lado, si queremos que la Formación se reconozca como una función que aporta valor tanto a la organización como a las personas, debe entenderse como un proceso continuo (ver figura 2).

1. El punto de partida, tal y como ya se ha explicado, son los Objetivos Estratégicos de la empresa; esto es, las metas que la organización desea alcanzar a corto, medio y largo plazo.

2. En función de los Planes Estratégicos que se elaboren para alcanzar los objetivos empresariales, se sabrá qué puestos de trabajo, y en que plazos, de los actualmente existentes en la organización, mantendrán su contenido actual; cuáles se modificarán; cuáles desaparecerán, y cuáles serán de nueva creación.

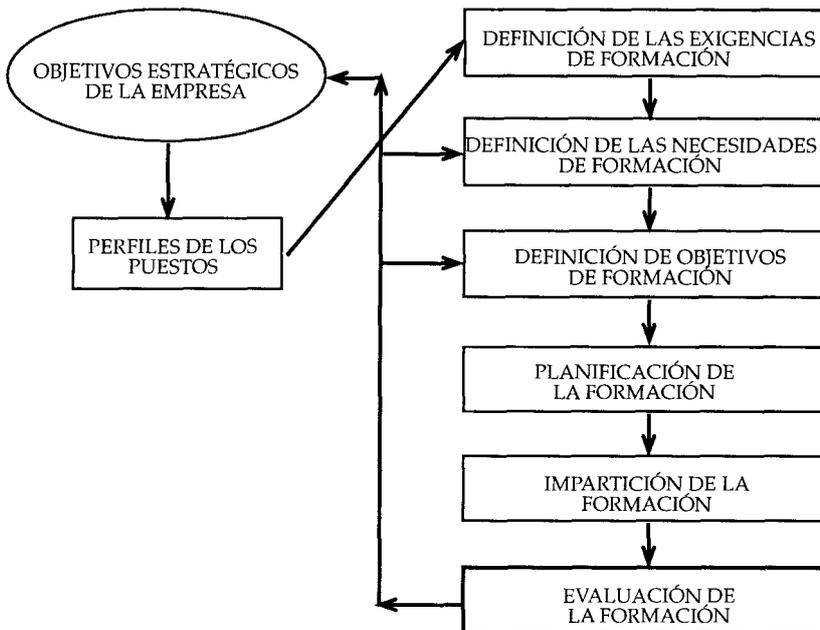


Figura 2. El Proceso de Formación

Estas informaciones permitirán definir los Perfiles de Exigencias de los puestos; las competencias que deberán reunir, en cada momento, los ocupantes de los mismos, para poder llevar a cabo las funciones incluidas en ellos.

3. A partir de los Perfiles de Exigencias de los puestos es posible definir las Exigencias de Formación de los mismos.
4. Comparando las Exigencias de Formación de los puestos con las competencias que poseen sus ocupantes se obtienen las Necesidades de Formación existentes en la empresa, que se organizarán en tres grandes grupos:

- **Necesidades de Formación a corto plazo;** esto es, las carencias formativas que es preciso superar de forma inmediata para mejorar el rendimiento, la seguridad y/o la satisfacción de los empleados. Estas necesidades también se denominan **inmediatas**, y se deberán haber superado en un plazo no superior a un año.
- **Necesidades de Formación a medio plazo;** es decir, las carencias formativas que se prevé que presentarán los empleados, fundamentalmente porque se introducirán modificaciones en sus puestos de trabajo actuales o porque está previsto que cambien de puesto. Son necesidades que por lo general será preciso superar en un plazo comprendido entre uno y dos años.
- **Necesidades de Formación a largo plazo.** Son las que se prevé que presentarán los empleados a causa de los cambios que, por la aplicación de los planes estratégicos, se producirán en las funciones y responsabilidades que deberán asumir las personas. Son necesidades que, por lo general se deberán superar en un plazo superior a los dos años.

Este planteamiento facilita que la Formación adopte un enfoque proactivo y, como consecuencia, participe de forma significativa en el mantenimiento y aumento de la competitividad de la empresa, en lugar de seguir el sistema tradicional que, por ser meramente reactivo, reduce la Formación a un simple papel de «solución de problemas urgentes ya existentes».

1. Una vez conocidas las Necesidades, es posible definir los Objetivos de Formación, que igualmente se deberán fijar a corto, medio y largo plazo. Es preciso señalar aquí que para los distintos Programas y Acciones formativos deben definirse dos tipos de Objetivos:
 - **Objetivos de Aprendizaje.** Son los únicos que tradicionalmente se han definido en las empresas, y se refieren a las competencias que los formandos deberán adquirir, desarrollar, activar y/o inhibir en los Programas y Acciones formativos que se lleven a cabo.
 - **Objetivos Operativos.** Son los referidos a las consecuencias que las competencias adquiridas, desarrolladas, activadas y/o inhibidas en los Programas y Acciones formativos tendrán sobre el rendimiento, la seguridad y/o la satisfacción de los formandos cuando éstos vuelvan a

sus puestos de trabajo. Los Objetivos Operativos se refieren, por tanto, al *para qué* se llevan a cabo dichos Programas y Acciones y, por tanto, serán los que posteriormente permitirán evaluar aspectos importantes incluidos dentro de la Eficacia de la Formación, tales como la Rentabilidad de la misma.

En una empresa, el objetivo final de la Formación es conseguir que todas las personas dispongan de las competencias que necesitan, en el nivel y el momento adecuados, para poder responder con eficacia, eficiencia y seguridad a las exigencias de su puesto de trabajo, por lo que los objetivos de aprendizaje no tienen sentido si no van acompañados de sus correspondientes objetivos operativos.

1. Definidos los Objetivos de Formación, el siguiente paso es Planificar la forma en que se podrán conseguir; así, será necesario que los responsables de la Función definan los Programas y Acciones formativos que se deberán llevar a cabo, decidir los contenidos de los mismos, las fechas más adecuadas para impartirlos, los asistentes, etc.

Cuando se trabaja desde un punto de vista estratégico, la Planificación de la Formación se hace a corto, medio y largo plazo, y de este modo se puede llegar al verdadero concepto de Formación Continua, y evitar la sucesión de cursos impartidos sin ninguna relación entre ellos y sin un plan general que los estructure.

2. La Impartición de la Formación es la fase en la que se lleva a la práctica todo lo que previamente se había planificado; así, es el momento de llevar a cabo las acciones formativas planificadas. Insistimos en el uso del término *acciones formativas*, en lugar del habitual de *cursos*, porque la Formación puede adoptar muchas modalidades (en el lugar de trabajo, *outdoor*, *coaching*, *mentoring*, etc.), además de los habituales cursos.
3. La fase de Evaluación de la Formación debe permitir saber hasta qué punto se ha conseguido alcanzar tanto los objetivos de aprendizaje como los operativos. Por tanto, se debe preparar y estructurar en dos momentos diferentes:
 - **Evaluación inmediata.** Es la que se lleva a cabo al finalizar la acción formativa, y tiene como principal objetivo conocer la opinión de los asistentes a la misma sobre distintos aspectos: Monitor, documentación,

contenido de la acción, medios empleados, horario, duración de la acción, utilidad de lo aprendido, ambiente durante la acción, organización, sugerencias de los asistentes, etc.

En general, con esta evaluación se obtiene información útil para juzgar la satisfacción de los formandos con la acción que se ha llevado a cabo. No suele, por el contrario, proporcionar datos relevantes para poder conocer la aportación de la Formación a la empresa; esto es, sobre la posible mejora profesional que se producirá como consecuencia de la aplicación, por parte de los formandos, de lo aprendido a su trabajo diario.

- **Evaluación a corto/medio/largo plazo.** Es la evaluación que menos frecuentemente se lleva a cabo en las empresas, y sin embargo es la que proporciona datos más reales, válidos y fiables sobre la aplicabilidad, utilidad y rentabilidad de las acciones formativas.

Esta evaluación es la que proporcionará datos sobre la *Transferibilidad* de la Formación y, por tanto, sobre su aplicabilidad al trabajo diario de los formandos cuando éstos regresan a sus puestos tras la finalización de la acción formativa.

Para llevar a cabo esta evaluación se deberá disponer de datos objetivos sobre aspectos tales como: Evaluaciones del rendimiento, accidentabilidad, productividad, ventas, promociones, salarios, etc., que serán los criterios que se utilizarán para evaluar la consecución de los objetivos operativos de Formación.

Cuando no se han definido dichos objetivos operativos y/o no se han determinado los criterios de evaluación, sólo se pueden obtener estimaciones sobre la transferibilidad de la Formación, a través de las opiniones de los formandos sobre la aplicabilidad y utilidad de los contenidos de las acciones formativas, así como a partir de las opiniones de sus superiores sobre las consecuencias que han apreciado respecto a las acciones formativas sobre el rendimiento, la seguridad y/o la satisfacción de sus colaboradores.

Obviamente, un aspecto clave de cualquier función empresarial, y la Formación no es una excepción, es conocer su rentabilidad. La de la Formación sólo se podrá calcular con precisión si previamente se han

definido los objetivos operativos y los criterios de evaluación.

Por otro lado, un Sistema de Evaluación debe estar diseñado de forma que no sólo informe sobre la eficacia y la eficiencia del proceso evaluado, sino que también permita hacer las oportunas sugerencias de mejora, adaptadas, en cada caso, a las características de la organización en que se aplique.

En este marco es como se desarrolla el SEIF (Sistema de Evaluación del Impacto de la Formación), que está diseñado de forma que permite abordar todos los aspectos planteados sobre la Evaluación de la Formación y hacer las oportunas sugerencias de mejora, tanto por la metodología empleada como por involucrar en la evaluación a los responsables de la Función de Formación y a sus clientes.

EL SEIF

El SEIF –desarrollado en el Departamento de Psicología Diferencial y Psicología del Trabajo de la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid– pretende responder a la necesidad de las empresas y organizaciones, públicas y privadas, de conocer la calidad, rentabilidad y adecuación de sus actividades formativas, así como proporcionarles sugerencias operativas de mejora.

Partiendo de este marco, es preciso ser conscientes de que las organizaciones, aunque pueden tener aspectos comunes, son únicas en su individualidad. Por ello, el SEIF se diseñó como un Sistema flexible y capaz de adaptarse fácilmente a las necesidades, deseos y características de cada organización en que se aplique.

De esta forma, los objetivos del Sistema pueden intentar alcanzarse en su totalidad (lo que consideramos más adecuado) o de forma parcial; asimismo, los instrumentos utilizados se pueden adaptar fácilmente a las características de cada organización particular y a los objetivos de cada aplicación concreta del SEIF.

Cuando se plantea el tema de la Evaluación del Impacto de la Formación en una organización, es preciso atender a todas las fases del Proceso Formativo; esto es:

1. La evaluación del proceso seguido para definir las **Exigencias de Formación** de la organización, para conocer hasta qué punto se parte de los objetivos estratégicos de la misma al definir los objetivos y las acciones formativas.
2. La evaluación del proceso de detección y definición de las **Necesidades de Formación** existentes en la organización y, como consecuencia, de los objetivos de los programas y acciones formativas que se llevan a cabo en la misma.
3. La evaluación del proceso de **Planificación y Programación de la Formación** seguido en la empresa.
4. La evaluación de la **Eficacia** de las acciones formativas que se llevan a cabo.
5. La evaluación de la **Rentabilidad** de las acciones formativas llevadas a cabo.
6. La evaluación de la **Eficiencia** del proceso de formación.
7. La evaluación de la **Satisfacción** de los clientes de la Dirección de Formación con su actuación.

En definitiva, un Sistema de Evaluación del Impacto de la Formación debe permitir responder a preguntas tales como, las acciones formativas que se están llevando a cabo:

- ¿Promueven el desarrollo profesional y personal de los empleados de la empresa?
- ¿Están permitiendo mejorar la competitividad de la organización?
- ¿Están permitiendo no sólo adaptar los recursos humanos de la empresa a las innovaciones tecnológicas y a los cambios de mercado, sino ir por delante de los mismos?
- ¿Están permitiendo mejorar el rendimiento, la seguridad y/o la satisfacción de los empleados?

- ¿Están facilitando el desarrollo de nuevas actividades económicas por parte de la organización?

Por tanto, un Sistema de Evaluación del Impacto de la Formación debe informar hasta qué punto está siendo eficaz y eficiente el Proceso de Formación seguido en la organización, desde la definición de las Exigencias hasta los resultados de las acciones formativas, pasando por el proceso de Programación y Planificación seguido.

Por ello, el **Objetivo General** del SEIF se podría definir como: **Conocer la Eficacia y la Eficiencia del Sistema de Formación de la organización.** Como es lógico, este objetivo general sólo proporciona una orientación genérica sobre las metas que pretende alcanzar el SEIF, por lo que es preciso desglosarlo en los correspondientes *Objetivos Operativos*.

1. Objetivos Operativos del SEIF

Tal y como se muestra en la figura 3, los objetivos operativos del SEIF se estructuran en dos grandes apartados:

- Evaluación de la Eficacia de la Formación
- Evaluación de la Eficiencia de la Formación

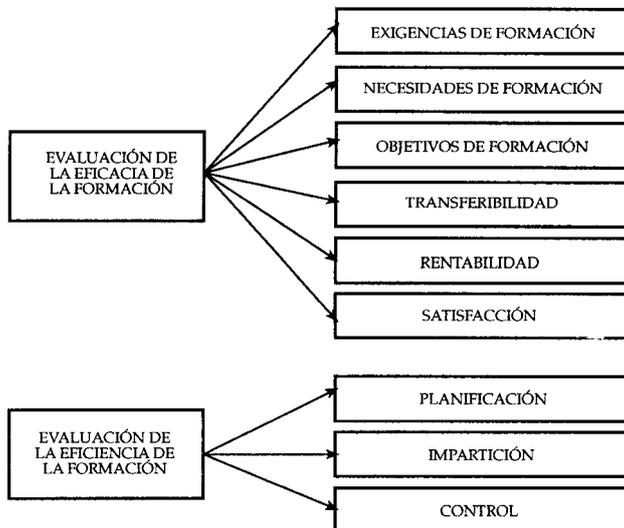


Figura 3. Objetivos Operativos del SEIF

- **Sistema de *Evaluación de la Eficacia de la Formación***

Dentro del SEIF, la Eficacia de la Función de Formación de la organización se analiza desde varios puntos de vista, tratando de conocer hasta qué punto:

- a. Las acciones formativas han contribuido a mejorar la competitividad de la organización.
- b. Las acciones formativas han contribuido a facilitar la adaptación de los recursos humanos a las innovaciones tecnológicas y a los cambios de mercado.
- c. Las acciones formativas han contribuido a facilitar el desarrollo profesional y personal de los empleados.
- d. Las acciones formativas han contribuido al desarrollo de nuevas actividades económicas por parte de la empresa.

En concreto, en este apartado de la eficacia, los *Objetivos Operativos* del SEIF son los siguientes:

- **Evaluar el proceso de definición de las Exigencias de Formación.** En este caso, se tratará de conocer cómo se definen los Perfiles de Exigencias de los puestos de trabajo de la organización, que en definitiva van a ser el punto de partida de todo el proceso de Formación.
- **Evaluar el proceso de definición de las Necesidades de Formación.** Esto es, conocer hasta qué punto el Sistema de Análisis y Definición de las Necesidades de Formación existentes en la organización permite detectar tanto las generadas a corto, medio y largo plazo por los planes estratégicos de la misma como las existentes en un momento y lugar concretos.
- **Evaluar la definición de los Objetivos de Formación.** Conocer hasta qué punto los objetivos fijados a los programas y acciones formativas desarrollados en la organización se corresponden con las exigencias y necesidades previamente definidas. Asimismo, se evalúan los dos tipos de objetivos, los de aprendizaje (los propios de las acciones formativas), y los operativos (las consecuencias que se espera que tenga la Formación

sobre la eficacia, eficiencia y/o seguridad de los asistentes) que, como hemos comentado, deben incluir los programas y acciones formativas.

- **Evaluar la Transferibilidad de la Formación.** Hasta qué punto los conocimientos y competencias adquiridas y/o desarrolladas a través de los programas y acciones formativas se han podido aplicar al trabajo diario de los formandos. Se evalúa, por tanto, el grado en que los contenidos de las acciones formativas han permitido mejorar la eficacia, eficiencia y/o seguridad de los asistentes a las mismas, bien en su trabajo actual o en sus promociones. En este apartado es preciso trabajar tanto a corto como a medio y largo plazo, para conocer no sólo el impacto inmediato de la Formación, sino también su estabilidad y mantenimiento en el tiempo.
- **Evaluar la Rentabilidad de la Formación.** Conocer la incidencia de la Formación sobre los resultados de la organización, para lo cual es preciso que los programas y acciones formativas tengan fijados, previamente, tal y como ya se ha explicado, no sólo unos objetivos de aprendizaje, sino también unas metas operativas.
- **Evaluar el grado de Satisfacción de los clientes de la Dirección de Formación.** Entendiendo por *clientes de la Dirección de Formación* no sólo a los asistentes a las acciones formativas, sino a todas las personas y grupos sociales relacionados, de una u otra forma, con la Función: Directivos, mandos, empleados, sindicatos, proveedores y clientes.
- **Sistema de *Evaluación de la Eficiencia de la Formación***

Es claro que si queremos hablar de Formación de Calidad es preciso conocer y evaluar todo el proceso de Planificación, Impartición y Control de la Formación. Por ello es por lo que en el SEIF se plantean los siguientes *objetivos operativos* en el área de la eficiencia:

- **Evaluar la Planificación de la Formación.** Conocer todo el proceso de planificación seguido desde la definición de las exigencias de formación de los puestos de trabajo hasta la evaluación de la misma. En definitiva, conocer todos los aspectos referidos a la selección de los asistentes a los cursos, la elección de monitores, el diseño de programas, la forma y el contenido de las documentaciones, las selección de medios y métodos formativos, las comunicaciones a los asistentes, la adecuación de las fechas

de impartición de las acciones formativas. En suma, conocer todos los aspectos referidos a la Planificación de la Formación.

- **Evaluar la Impartición de la Formación.** En este caso, nos estamos refiriendo, por un lado, a la comprobación de hasta qué punto se cumple lo planificado a la hora de impartir las acciones formativas; y, por otro, a la evaluación inmediata que los asistentes a las acciones formativas hacen de los mismos.
- **Evaluar los Sistemas de Control de la Formación.** Conocer los sistemas de control y bases de datos que permiten a la Dirección de Formación tanto disponer de informaciones sobre la adecuación, eficacia y calidad de todo el proceso como continuar trabajando en la optimización del mismo.

2. Metodología del SEIF

La metodología que se emplea al aplicar el SEIF es cualitativa/cuantitativa, y la única que permite conseguir los objetivos del Sistema, por lo que los resultados obtenidos van desde los meramente descriptivos hasta el establecimiento de relaciones de causalidad válidas y fiables.

Esta metodología comprende el uso de diferentes métodos de recogida de datos:

- Cuestionarios
- Entrevistas individuales
- Reuniones de grupo
- Análisis de informaciones y documentaciones de empresa
- Pruebas situacionales

En cada caso, los instrumentos, partiendo de unos contenidos básicos, se adaptan a cada situación concreta. Los métodos se aplican, según el objetivo específico perseguido, a:

- Los asistentes a las acciones formativas
- Los miembros de la Dirección de Formación
- Directivos y mandos
- Sindicatos
- Proveedores y clientes

El proceso que se sigue al aplicar el SEIF, tal y como se muestra en la figura 4, es el siguiente:

1. **Definición de los objetivos de la aplicación.** A través de reuniones con la dirección de formación y de recursos humanos se definen los objetivos concretos de la aplicación: Evaluación de la formación impartida durante determinados años; evaluación de la información impartida en una determinada unidad funcional; evaluación del *transfer* de determinadas acciones formativas; evaluación de la rentabilidad de unas acciones formativas concretas; etc. Lo importante en este caso es que los objetivos específicos que se pretenden conseguir con el proyecto queden perfectamente definidos.

Asimismo, durante esta fase previa se llevan a cabo reuniones con los representantes de los trabajadores, con el objetivo de explicarles el trabajo que se va a hacer, escuchar sus sugerencias e involucrarlos completamente en el proceso de evaluación de la formación.



Figura 4. Proceso General de Aplicación del SEIF

2. **Recogida de la información necesaria sobre la empresa.** En esta fase se recogen todas las informaciones disponibles sobre las actividades formativas llevadas a cabo en la empresa; sobre los procesos de planificación y programación utilizados; sobre los asistentes a las acciones formativas; sobre los datos evaluativos de que se dispongan sobre las acciones formativas; sobre los centros y monitores de formación utilizados; sobre los costes asociados a las distintas acciones formativas, etc.
3. **Estudio de la información recogida.** Todas las informaciones recogidas en la fase anterior se estructuran en las correspondientes bases de datos que posteriormente permitirán hacer el análisis de los costes de las acciones formativas, la selección de las muestras de sujetos, conocer las acciones formativas que han seguido cada uno de los empleados, los monitores y centros de formación empleados, etc. Este estudio de la información recogida da lugar a un *primer informe*, en el que se describe cuál es la situación actual de las actividades de formación que se llevan a cabo en la empresa, siempre desde el punto de vista de los documentos analizados.
4. **Diseño de los instrumentos de recogida de datos.** En este caso se diseñan los cuestionarios y modelos de entrevista que se vayan a utilizar durante la recogida de datos, partiendo de una base de datos general sobre temas que se vayan a estudiar y cuestiones que se tenga pensado plantear, se seleccionan las que son adecuadas para cada situación, se adapta la redacción y el contenido de las mismas a las características de la empresa, de los empleados y de la formación que se vaya a evaluar, se diseñan nuevas preguntas cuando es necesario; en definitiva, en esta fase se dejan preparados los instrumentos que se van a utilizar para evaluar la formación.

A modo de ejemplo, los temas que se tratan en los cuestionarios y entrevistas son utilidad y aplicabilidad de los contenidos del curso, utilización de la documentación de apoyo, adecuación de las fechas de impartición, satisfacción con la formación recibida, relaciones con el departamento de formación, etc.

1. **Recogida de datos.** En esta fase se trabaja en dos líneas paralelas:
 - a. **Aplicación de los cuestionarios.** A los empleados que han seguido alguna acción formativa durante el período evaluado. Para la aplicación de los

cuestionarios, según el presupuesto y el tiempo disponibles, según las características de la empresa, los deseos de la dirección de recursos humanos, se utiliza la encuesta postal, la entrega y recogida de cuestionarios en mano y/o la cumplimentación del cuestionario por un encuestador.

Asimismo, se diseñan y se aplican, de la misma forma, los cuestionarios correspondientes para que los superiores directos de los sujetos que han asistido a alguna acción formativa, de forma que puedan dar su opinión sobre la utilidad, aplicabilidad y efectos que han notado tras la formación.

- b. *Datos referidos a los criterios de evaluación.* Cuando en la empresa existen objetivos operativos para la formación (aumento de ventas, disminución de costes, disminución de accidentes, etc.), se recogen las informaciones existentes sobre dichos criterios, tanto en el período anterior a la formación como después de haber seguido las acciones formativas.
1. *Análisis de datos de los cuestionarios.* Una vez aplicados los cuestionarios, se procede a un análisis estadístico de las respuestas cuantificables y a un análisis cualitativo de las respuestas abiertas.
 2. *Realización de entrevistas y reuniones de grupo.* Conocidos los resultados obtenidos por los cuestionarios, se revisa el modelo previamente preparado de entrevista y se hacen los ajustes necesarios. Posteriormente, se selecciona una muestra representativa de los empleados que han asistido a las distintas acciones formativas, siguiendo un método estratificado (acción formativa, monitor, unidad empresarial), proporcional y aleatorio. Estos empleados, según el presupuesto económico y el tiempo disponibles, son entrevistados individualmente (entrevista semiestructurada) y/o convocados a reuniones de grupo. El objetivo de esta fase es profundizar cualitativamente en los resultados más cuantitativos obtenidos con los cuestionarios.
 3. *Análisis de los datos sobre los criterios.* Paralelamente a la realización de las entrevistas y reuniones de grupos se analizan los datos recogidos sobre los criterios de evaluación.
 4. *Análisis de datos de las entrevistas y reuniones de grupo.* En este caso, el análisis que se lleva a cabo es, por supuesto, de tipo cualitativo.

5. *Puesta en común de los resultados.* Es la fase en la que todos los resultados anteriores se ponen en común, buscando las relaciones entre los datos blandos (opiniones de los empleados) y los datos duros (rentabilidad, ventas, accidentabilidad, etc.) recogidos y analizados.
6. *Informe final.* Se elabora un informe final en el que se explica todo el proceso, se presentan los resultados obtenidos, las conclusiones derivadas de dichos resultados y las sugerencias de mejora que se derivan del estudio realizado.

CONCLUSIONES

La Evaluación de la Formación debe entenderse de una forma global y sistemática, no simplemente, como se hace en numerosas ocasiones, aplicar unos cuestionarios para conocer la satisfacción de los asistentes con respecto a las acciones formativas sobre las mismas.

La Evaluación de la Formación se debe centrar en el análisis de la eficacia y de la eficiencia de la Función de Formación en la empresa, con el objetivo de conseguir mejorar tanto en los aspectos referidos a la contribución de la Formación a la consecución de los objetivos empresariales como en los referidos a la mejora de la eficiencia de todo el proceso seguido.

El Sistema de Evaluación del Impacto de la Formación es un sistema diseñado por el Departamento de Psicología Diferencial y Psicología del Trabajo de la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid, que permite llevar a cabo la evaluación de todos los aspectos anteriores, siendo, al mismo tiempo, lo suficientemente flexible como para poder adaptarse a empresas y situaciones de características muy distintas.

Así, en las aplicaciones llevadas a cabo, el SEIF ha demostrado que puede ser útil tanto en empresas de servicios como en empresas manufactureras, y en ambas situaciones ha proporcionado resultados válidos y fiables que han mostrado su utilidad al permitir sugerir y aplicar mejoras en el proceso de formación seguido hasta ese momento en las organizaciones estudiadas y, como consecuencia, ha mejorado la eficacia y eficiencia del proceso de formación, lo que, paralelamente, ha incidido en una mejora de la satisfacción de los clientes de la Dirección de Formación.

Bibliografía

- BARBIER, J.M. (1993). *La Evaluación en los Procesos de Formación*. Barcelona, Paidós-MEC.
- BUCKLEY, R. y CAPLE, J. (1991). *La formación. Teoría y práctica*. Madrid, Díaz de Santos.
- GAN, F.; ALONSO, B.; DE FRANCISCO, E. y PUYOL, S. (1995). *Manual de técnicas e instrumentos de formación en la empresa*. Barcelona, Apóstrofe.
- GARCÍA, J. (1997). *Evaluación de la Formación: Marcos de Referencia*. Vizcaya, Mensajero.
- IFES (1994). *La formación continua de los trabajadores*. Madrid, IFES.
- KIRKPATRICK, D.L. (1999). *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. Barcelona, Epise.
- LE BOTERF, G. (1991). *Cómo invertir en formación*. Barcelona, Eada.
- _____. *Ingeniería y Evaluación de los Planes de Formación*. Bilbao, Deusto-Aedipe.
- LE BOTERF, G.; BARZUCCHETTI, S. y VINCENT, F. (1993). *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona, Gestión 2000.
- MAGER, R. (1992). *La Formulación Operativa de Objetivos Didácticos*. Madrid, Marova.
- PAIN, A. (1993). *Cómo Evaluar las Acciones de Capacitación*. Barcelona, Granica.
- PINEDA, P. (1995). *Auditoría de la Formación*. Barcelona, Gestión 2000.
- PRIETO, J.M^a (1994). «El transfer en los programas de entrenamiento de personal». *Boletín de estudios económicos*, 49, 151, 173-185.
- PRIETO, J.M^a. y GARIJO, M.A. (Dir.) (1998). *Indicadores de Rentabilidad de la Formación*. Madrid, Tecnatom - Grupo Concepto (Catálogo Electrónico).
- RAMÍREZ, A. (1997). *Valoración de la formación. Como rentabilizar los costes de formación*. Madrid, Griker y Asociados.
- WADE, P.A. (1998). *Cómo medir el impacto de la formación*. Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.