

4. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, mediante este proceso se puede responder a las siguientes preguntas: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aún más importantes, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

En este punto existen diferentes modelos, los cuales ya fueron mencionados anteriormente, para evaluar hasta que punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo, e influyen en el desempeño final de

una organización. Por desgracia pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación.

4.1 Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación

En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.

Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto del trabajo.

(Arthur Sherman)

Normas de evaluación:

1. Examen anterior al curso
2. Empleados capacitados
3. Examen posterior al curso
4. Transferencia al puesto
5. Seguimiento

Los criterios (niveles) que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación, de acuerdo con Kirkpatrick, se basan en los resultados que se refieren a:

- ❖ Reacciones: ¿Gustó el programa a los participantes?

- ❖ Aprendizaje: ¿Qué y cuánto aprendieron los participantes?
- ❖ Comportamiento: ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?
- ❖ Resultados: ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?
- ❖ ROI: El retorno de la inversión, a través del cual se mide la relación costo - beneficio de un programa de capacitación. (Este nivel no es aplicado estrictamente por el modelo de Kirkpatrick).

4.1.1 Reacción

Los enfoques más comunes y sencillos para evaluar la capacitación, es basarse en la reacción de los participantes una vez finalizada la actividad. Se puede definir la reacción como el grado en que los participantes disfrutaron del programa de entrenamiento; o sea, deben evaluarse sólo los sentimientos, ningún aprendizaje. El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso, y su contexto.

Esto se puede realizar mediante la utilización de diversas herramientas como ser: cuestionarios, entrevistas, discusiones (abiertas o cerradas, individuales o grupales), etc. Las personas entrenadas responden de alguna de estas maneras para evaluar el entrenamiento, así las partes que no les gustaron pueden mejorarse.

4.1.2 Aprendizaje

Consiste en ver si en realidad los participantes aprendieron algo en términos de conocimientos, actitudes y habilidades.

Kirkpatrick define aprendizaje como el grado en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos, aumentan sus habilidades, como resultado de haber participado en el programa. El aprendizaje ha tenido lugar cuando las actitudes han cambiado, el conocimiento se ha incrementado o las habilidades han aumentado.

Es importante medir el aprendizaje porque, a menos que uno o más de estos objetivos se hayan alcanzado no se debe esperar ningún cambio de conducta. Si evaluamos el cambio de conducta y no el aprendizaje, es muy probable arribar a conclusiones erróneas.

Esta evaluación es mucho mas difícil y lleva más tiempo que la de reacción.

La evaluación del aprendizaje es más importante porque mide la efectividad del formador para aumentar los conocimientos y/o cambiar las actitudes de los participantes. Muestra su efectividad: si se ha producido poco o ningún aprendizaje, poco o ningún cambio de actitud puede ser esperado.

Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse nuevamente después de la capacitación para determinar la mejora. Para ello se pueden utilizar diversas herramientas, tales como: observación, tests, pruebas de desempeño, simulaciones, etc.

4.1.3 Comportamiento

Se refiere a analizar los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal, aunque ayudado por un agente externo. Para dicho cambio se necesitan cinco requisitos:

- ❖ Querer cambiar (mejorar).
- ❖ Reconocer las propias debilidades o fallas.
- ❖ Trabajar en un ambiente favorable o de crecimiento.
- ❖ Tener la ayuda de una persona que comparta intereses y retos.
- ❖ Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas.

El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implementación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

- ❖ Presentar elementos idénticos
- ❖ Enfocarse en los principios generales
- ❖ Establecer un clima para la transferencia

En este caso se mide la aplicación de lo aprendido ya que muchas veces gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto.

Kirkpatrick dice que no se deben saltar las dos etapas anteriores para llegar a esta ya que si no se ve un cambio en el comportamiento se podría concluir que la capacitación no fue eficaz. Pero esta conclusión puede no ser cierta, ya que la reacción puede haber sido favorable y los objetivos de aprendizaje pueden haberse alcanzado, pero quizá no se dieron las condiciones necesarias para el cambio. No debemos olvidar que la capacitación puede ser indispensable pero no es suficiente para el éxito de un proceso de cambio.

Cuando se evalúa el cambio de conducta se deben tomar algunas decisiones importantes: cuándo, con cuánta frecuencia y cómo evaluar. Esto hace más difícil de realizar y que lleve más tiempo que los dos niveles anteriores.

Aunque un participante tenga la oportunidad de transferir inmediatamente el aprendizaje al puesto de trabajo, se debería dejar transcurrir cierto tiempo para que esta transferencia tenga lugar. Porque se debe asegurar que el participante tenga el tiempo suficiente para volver al trabajo, considerar la nueva conducta deseada y probarla. Por lo tanto es importante repetir la evaluación en el momento apropiado.

4.1.4 Resultados

La medición de los resultados de capacitación es difícil, pero posible. Con relación a este criterio muchas empresas piensan en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen: aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos y desperdicio, rentabilidad, etc.

De manera creciente, las organizaciones con sistemas de capacitación elaborados buscan en ésta el apoyo de una estrategia de cambio a largo plazo, más que rendimientos financieros a corto plazo para sus inversiones. Es decir, que perciben a la capacitación en términos de inversión a futuro.

De acuerdo con este criterio, se mide el impacto de la capacitación en los resultados u objetivos organizacionales. Las herramientas que se utilizan en este caso, tanto antes como después de la capacitación son: cuestionarios, indicadores, relaciones de costo beneficio, etc. No obstante, muchas veces no es posible llegar a pruebas concretas por lo que hay que conformarse con evidencias.

Debe tenerse en cuenta que un esfuerzo de capacitación ha generado algún resultado, cuando un problema o situación problemática anteriormente identificada muestran una mejoría que puede ser atribuida a una forma nueva o diferente de ejecutar las tareas, y este cambio se sustenta en lo aprendido.

A la hora de analizar los resultados es importante dar tiempo a que el cambio haya tenido lugar.

Se puede afirmar que los resultados de una acción de capacitación podrán ser medidos con una precisión que no podrá superar la precisión con que se ha definido la necesidad que la justifica.

En este punto también podemos incluir el modelo de benchmarking, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Dicho proceso propone a los gerentes:

- ❖ Planear
- ❖ Hacer
- ❖ Comprobar
- ❖ Actuar

4.1.5 Retorno de la inversión:

Existen tres tipos de evaluación de la capacitación, para determinar la tasa de costo/beneficio del programa:

- a) Juicios de los participantes. Ayudan a determinar los puntos de insatisfacción.
- b) Análisis detallado de los puntos fuertes/débiles. Reflexiona sobre el contenido de la actividad en relación con las expectativas.
- c) Aplicación en el lugar de trabajo. Ubica los conocimientos adquiridos en relación con la realidad cotidiana en el lugar de trabajo.

La evaluación es importante realizarla en tres niveles:

1) Evaluación a nivel empresarial

La capacitación es uno de los medios para aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la eficacia organizacional.
- b. Mejoramiento de la imagen de la empresa.

- c. Mejoramiento del clima organizacional.
- d. Mejores relaciones entre empresa y empleado
- e. Facilidad en los cambios y en la innovación.
- f. Aumento de la eficiencia.

2) Evaluación a nivel de los recursos humanos

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- a. Reducción de la rotación del personal.
- b. Reducción del ausentismo.
- c. Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d. Aumento de las habilidades de las personas.
- e. Elevación del conocimiento de las personas.
- f. Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

3) Evaluación a nivel de las tareas y operaciones

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la productividad.
- b. Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- c. Reducción del ciclo de la producción.
- d. Reducción del tiempo de entrenamiento
- e. Reducción del índice de accidentes.

f. Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

Un factor de gran importancia es que la empresa no debe de considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.