UNIDAD 4
EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

El presente capítulo pretende proporcionar herramientas e información para que los estudiantes valoren desde diferentes puntos de vista los esquemas de capacitación y desarrollo que pueden implementarse en una organización. Normalmente se asocia a las áreas de desarrollo de personal con desperdicio de recursos en lo que a capacitación se refiere, sin embargo, existen también las propuestas que, con datos específicos, refutan tal postura.

La evaluación de este proceso, debe realizarse con técnicas precisas y objetivas que aporten datos, que den tranquilidad y credibilidad a los líderes, que faciliten la toma de decisiones en materia de talento humano y que reivindique el proceso de manera tal que capacitar al personal, sea una meta entusiasta para los dirigentes en cualquier ámbito.

El propósito de la evaluación de la capacitación es verificar si lo planeado se cumplió; si los objetivos, las expectativas de participantes y organización, se alcanzaron; si lo invertido valió la pena y si los conocimientos adquiridos son aplicables, entre otros aspectos.

Durante muchos años, la evaluación de los programas de desarrollo se ha mencionado como parte importante del proceso, sin embargo, es difícil encontrar procedimientos específicos en la mayoría de las organizaciones, la mayor parte de las veces la evaluación se limita a la aplicación de una encuesta al término de los cursos, lo cual constituye solo una parte de la medición, la de reacción, en otros lugares, se lleva a cabo algún proceso de seguimiento encuestando a los participantes sobre lo aprendido meses o semanas antes, sin embargo, pocas son las organizaciones que han establecido sistemas para medir el retorno de la inversión o el impacto en la organización. Es propósito de este capítulo, proporcionar una idea lo más completa posible sobre las diversas opciones en este tema.

4.1 IMPORTANCIA Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento,
sino también en la destreza de aplicar los
conocimientos en la práctica.
ARISTÓTELES.

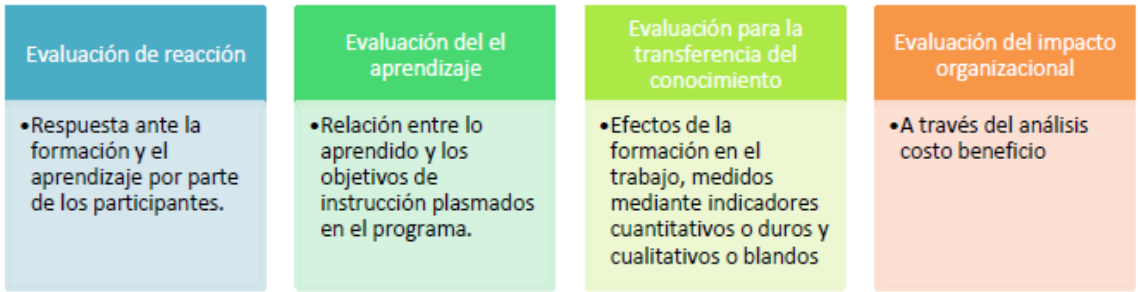
Evaluar la capacitación es básico y fundamental para lograr el desarrollo del capital humano, es de esta manera como se logrará tener una retroalimentación cierta y útil para la consecución de los objetivos de aprendizaje que deben estar diseñados para cada persona dentro de una organización. Antes que nada es importante señalar que la evaluación no es exclusiva de los procesos de capacitación y desarrollo o de los ambientes meramente académicos, en muy diversos campos se hacen esfuerzos por comparar situaciones a fin de observar posibles desviaciones y buscar opciones de solución.

Es importante evaluar para poder tener juicios de valor que permitan retroalimentar, validar y mejorar los procesos en los que se aplique esta evaluación; la cual debe ser integral, es decir, tiene que abarcar la totalidad del proceso de capacitación. Esto permitirá identificar el cumplimiento de los objetivos, las áreas susceptibles de mejora, la eficiencia del personal, los recursos disponibles y su aplicación, el análisis costo−beneficio y el desarrollo en el potencial del empleado. Éstas son sólo algunas de las muchas ventajas que tiene la evaluación de la capacitación.

En cualquier ámbito, evaluar implica emitir un juicio de valor, contrastar una situación contra un modelo o bien indicar un diagnóstico con ciertos fines, podría decirse que en el campo de la capacitación, la evaluación:

- Es un proceso que se lleva a cabo de manera sistemática.
- Se sustenta en información válida, sustentable.
- Establece juicios de valor.
- Propone caminos de mejora.

La importancia de la evaluación radica entonces en el juicio cuantitativo y cualitativo que se hace acerca de algún fenómeno con la intención de llevar a cabo alguna acción para mejorarlo. Existen diferentes modelos acerca de las dimensiones de la evaluación, en este libro se considerará como las dimensiones más importantes y en las que varias de las propuestas coinciden, las siguientes:



En esta unidad se comentará cada una de ellas. Lo que resulta claro en las organizaciones tal como se ha señalado antes, es que la evaluación que se encuentra de manera más común en la organización es la que corresponde a la reacción de los participantes, el resto en ocasiones ni siquiera es conocido.

La evaluación se debe entender no sólo como un instrumento para asegurar que la persona sea capaz de cumplir determinado trabajo sino también para asegurar que en la organización existan procesos de aprendizaje continuo, orientados a lograr los objetivos tanto de ella como del personal. Para cumplir con este propósito, se requiere de una transparencia en el formato y condiciones de la evaluación.

El aprendizaje es en última instancia la decisión voluntaria de cada persona en la organización; en la medida que los estándares de desempeño y conocimiento son transparentes, se contribuye no sólo a la claridad de la dirección del aprendizaje del personal sino también a optimizar los esfuerzos dedicados a ello. Es necesario también que no se considere a la evaluación como más trabajo para los administradores del proceso ya que si no se ejecuta adecuadamente, se puede convertir en una carga burocrática y costosa.

4.2 CRITERIOS PARA EVALUAR EL DESARROLLO

Se ha señalado que existen diversas propuestas para evaluar los efectos de los programas de capacitación, dichos momentos serán explicados aquí, sin embargo, antes de abordar cada uno de ellos, es necesario señalar algunas condiciones necesarias para que la evaluación resulte efectiva.

Se debe considerar el tipo de organización de que se trate así como los objetivos de la misma y de los puestos que la constituyen, es necesario por ello, que los instrumentos de evaluación se diseñen en función de estos aspectos ya que la eficacia de los mismos dependerá de su vinculación con las metas organizacionales.

Las personas encargadas de la evaluación deben estar capacitadas para ello, buscando siempre el beneficio organizacional y dejando de lado la subjetividad y los intereses personales.

Antes de implementar el proceso, se debe tener claridad sobre las respuestas a las siguientes preguntas, mismas que facilitarán la labor y las acciones a seguir por parte de los responsables del proceso:

- ¿Porqué evaluar?
- ¿Cuándo evaluar?
- ¿En qué niveles evaluar?
- ¿Cómo evaluar?
- ¿A quién informar sobre la evaluación?

4.2.1. Evaluación de reacción.

La evaluación de reacción consiste en recabar información sobre las actitudes, impresiones y percepciones que tienen los agentes implicados en los programas de desarrollo, (facilitadores, participantes y coordinadores). Esta evaluación se puede realizar tanto con respecto a cómo se está desarrollando o cómo se ha desarrollado un curso.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Se pueden perseguir distintos propósitos al evaluar la reacción de los implicados en una acción de capacitación. Todos irán encaminados a mejorar la calidad de la formación.

A continuación se presenta una lista de los propósitos perseguidos con mayor frecuencia:

 Comprobar que el curso se desarrolla de acuerdo con la planificación establecida al inicio del proceso: número de horas, contenidos impartidos, calendario.

 Controlar la marcha del curso y corregir las posibles deficiencias en cuanto a metodología, actividades programadas, recursos utilizados.

 Detectar problemas y realizar los reajustes oportunos.

 Sugerir cambios en los métodos y en el material a emplear.

 Evaluar el grado de interacción facilitador-participantes.

 Conocer en qué medida los participantes consideran que el curso realizado responde a sus necesidades y expectativas.

 Evaluar la impresión de los participantes con respecto al aprendizaje adquirido.

 Proporcionar al facilitador y a los coordinadores información sobre los puntos fuertes y los puntos débiles del curso.

 Mejorar el desempeño, en términos de efectividad y eficacia, del instructor.

 Comprobar la adecuación de los criterios de selección de los participantes.
 Comprobar la adecuación de los criterios de selección de los instructores.
Ventajas de la evaluación de reacción:
 Los aspectos evaluados son fáciles de medir.

 Goza de buena aceptación por parte de los participantes.

 Tiene validez aparente

 Permite obtener información de forma rápida.

 Se pueden detectar y subsanar posibles causas de malestar durante el desarrollo del curso

Desventajas:

- Una evaluación positiva de las reacciones no implica que se hayan alcanzado los objetivos del curso ni que se hayan adquirido aprendizajes.

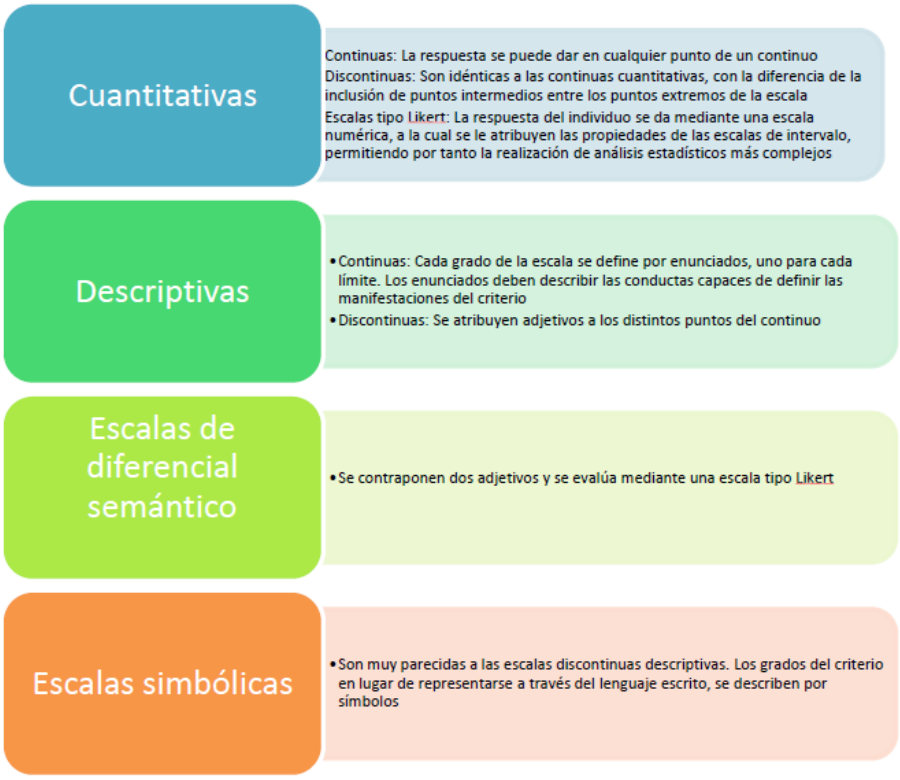
- Se evalúan aspectos de forma subjetiva.

- Influencia de variables contaminantes (características personales del facilitador, recursos materiales, etc.).

A continuación se analizan algunos de los métodos más comunes para evaluar la reacción.

4.2.1.1. Modelos de escala.

Dentro de estas escalas existen varios tipos:



CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Ejemplos:

1) Cuantitativa continua:

El instructor explica de forma clara 1_____5

2) Cuantitativa discontinua:

El contenido del curso responde a mis expectativas:

1	2	3	4	5

3) Escalas tipo Likert:

El contenido del curso es aplicable a mi trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

4) Descriptiva continua:

El facilitador permite la participación:

Totalmente de acuerdo_____totalmente en desacuerdo

5) Descriptiva discontinua:

El instructor se adapta a las características del grupo:

Nunca	Rara vez	Normalmente	Casi siempre	Siempre

6) Diferencial semántico.

El clima del curso ha sido:

Tenso 1 2 3 4 5 Distendido

7) Simbólicas.

La atención de los coordinadores me parece:

4.2.1.2. Modelos de evidencia

El método principal consiste en el proceso de observación por parte de quien administra la capacitación o alguien designado por él, el observador recoge información sobre:

- La actuación del formador.
- La actuación de los participantes.
- La interacción formador-participantes.
- Los recursos y medios utilizados.
- Las instalaciones.
- Las incidencias producidas.

Los pasos a seguir en la observación se pueden enumerar de la siguiente forma:

1) Delimitar los aspectos a evaluar: conductas/personas y situación.

2) Determinar el segmento de tiempo durante el cual se va a levar a cabo la observación.

3) Establecer las operaciones que se van a realizar:

- Descripción de conductas (registro narrativo)
- Clasificación con base en categorías predeterminadas
- Reconocimiento de conductas
- Medida (frecuencia, duración , magnitud)

4) Elaborar el protocolo de observación.

5) Elegir y entrenar a el/los observador/es

6) Realizar la observación.

7) Analizar e interpretar la información.
8) Elaborar informe.

Las ventajas de este método se encuentran principalmente en que los datos son objetivos y caen en el ámbito tanto de lo cualitativo como cuantitativo. Sin embargo también presenta ciertas desventajas como es el hecho de que para que se cumpla lo anterior, se requiere contar con observadores expertos y bien capacitados y por otro lado el que la audiencia se sienta observada puede modificar los resultados.

4.2.1.3. Modelos numéricos

El diseño de la evaluación de reacción basada en modelos numéricos considera las diversas escalas señaladas antes, sin embargo debe cubrir ciertos requisitos adicionales para ser efectiva:

a) Pertinente. Es decir, focalizar los objetivos de la evaluación, identificando los aspectos más relevantes que se necesitan para la futura toma de decisiones acerca de la capacitación realizada, en particular en cuanto a su mayor o menor factibilidad que se repita en similares u otras condiciones.

b) Breve. La extensión del formulario, teniendo presente que no debe ser muy extenso para evitar que el participante, preocupado por concluir pronto, no reflexione adecuadamente cada ítem consultado.

c) Medible. Las preguntas que se realizarán en el formulario, deben tener una mayoría de respuestas cuantificables, es decir, que permitan la posterior tabulación. Las preguntas abiertas deben estar acotadas y dirigidas a conocer percepciones complementarias.

d) Preciso. Las escalas de evaluación deben estar claramente conceptualizadas para que los participantes puedan reflejar en sus respuestas lo que ellos quieren expresar.

Los aspectos a medir pueden variar de una organización a otra, entre los más frecuentes están:

- Rendimiento docente: se refiere a la calificación que realizan los participantes respecto del desempeño del instructor.
- Cumplimiento de objetivos: para verificar si la acción cumplió, según los participantes, los objetivos predeterminados por la institución y con las expectativas de aprendizaje trazadas por los participantes.
- Calidad de las instalaciones ocupadas: busca tener información agregada respecto de la opinión de los participantes, acerca de las condiciones físicas en que se desarrolló la acción capacitadora. En el Anexo 3 se presenta un ejemplo de este tipo de evaluación.