

# Evaluación y Seguimiento

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de recursos humanos deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación deben seguir los pasos descritos a continuación:



## Pasos para la evaluación de la capacitación y el desarrollo

En primer lugar, es necesario definir las normas de evaluación, las cuales deberán basarse en los parámetros establecidos de los diferentes niveles de los análisis previos: Análisis de la organización, Análisis de la tarea y el Análisis personal o individual.

Se distinguen tres momentos para administrar a los participantes la evaluación: un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa, puede considerarse que el programa logró sus objetivos. El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los facilitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

- ✓ Las reacciones de los facilitados al contenido del programa y al proceso en general.
- ✓ Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- ✓ Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- ✓ Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de absentismo.

Existe gran diferencia entre los conocimientos impartidos en un curso y el grado de transferencia efectiva. En este contexto, un conocimiento es un dato meramente teórico; la transferencia constituye la práctica de lo aprendido.

# Evaluación y Seguimiento

Un programa que se propusiera reducir los riesgos entre un grupo de obreros que manipulan gasolina podría medir el conocimiento impartido (verificando, por ejemplo, sus conocimientos sobre el movimiento de gases explosivos). Por otra parte, podría también medir el grado de transferencia efectiva a la labor (por ejemplo, mediante una estadística de las sanciones por faltas a las normas de seguridad, e incluso mediante estadísticas de los accidentes producidos). En último término, el éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios efectivos que induzca en el desempeño.

En conclusión, la evaluación y seguimiento del proceso de capacitación debe realizarse en distintos momentos, al inicio del programa, durante el curso del mismo y al finalizar, ya que es un proceso sistemático en el que se valora la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos llevados a cabo en la capacitación para dar respuesta a las necesidades de la organización pues el éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios y beneficios obtenidos. Los datos que se obtienen son útiles para la toma de decisiones y se pueden realizar tres diferentes tipos de evaluación:

- **Evaluación de los procesos**, la cual examina los procedimientos y las tareas implicadas en la ejecución de un programa o de una intervención.
- **Evaluación de los impactos**, es más cabal y se centra en los resultados de largo alcance del Programa o en los cambios o mejoras al estado de la actividad.
- **Evaluación de los resultados**, se usa para obtener datos descriptivos en un proyecto o programa y para documentar los resultados a corto plazo.

## CAMBIOS EN EL PROCESO DE ADIESTRAMIENTO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO CON EL AUGE DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

En cualquier organización, el adiestramiento, capacitación y desarrollo de los recursos humanos, son considerados factores importantes para el logro de los objetivos y metas proyectadas, ya que un personal que pueda responder de manera efectiva a las distintas necesidades institucionales, desde la operatividad de sus funciones en el cargo que ocupa; beneficia a la organización porque esto crea en el empleado un compromiso y una responsabilidad institucional, lo que se traduce en un mejor desempeño laboral.

Con el pasar del tiempo se han venido dando cambios en el mundo empresarial, producto del crecimiento de una economía global y del uso de las Tecnologías de Información y Comunicación; incidiendo esto en la estructura interna, jerarquía de cargos, selección del personal así como también en la metodología para la capacitación del personal. El manejo de las tecnologías de información y comunicación actualmente forman parte integral del negocio, constituyen un elemento fundamental para apoyar, mantener y propiciar el crecimiento o vigencia económica y social de una organización. El desarrollo tecnológico permite a las empresas acortar distancias y

# Evaluación y Seguimiento

colocar de manera más rápida y efectiva los mejores bienes y servicios que los clientes esperan; lo que se traduce en niveles de competitividad y de productividad para esas empresas.

Por otra parte, además del manejo de la información, el conocimiento es otro pilar fundamental para que se generen respuestas asertivas al cliente, desde la creatividad y la innovación, permitiendo así que la organización se mantenga constantemente actualizada en cuanto al uso de estrategias diseñadas desde los cambios tecnológicos en búsqueda del éxito institucional.

El proceso de innovación en una empresa que se sustenta en el paradigma tecnológico es visto en tres grandes etapas: identificación de una necesidad en el mercado o de una oportunidad tecnológica; adopción y adaptación de la tecnología ya existente y transfiriendo esta tecnología por comercialización o por algún medio institucional. Se exige en la actualidad empresas que sean capaces de adaptarse de manera rápida a los permanentes cambios y ver que el conocimiento es la opción para solventar las situaciones que se presentan en la organización a través de la innovación tecnológica. Es por esta razón que los departamentos informáticos de las organizaciones constituyen pilares fundamentales para gestionar estos cambios.

Algunos aspectos importantes a destacar de las nuevas tecnologías para el desarrollo de recursos humanos son:

- **La organización virtual.** Es un concepto donde la relación entre personas y entre procesos existe, pero no hay una ubicación, un lugar fijo, se da a través de Internet. Se trabaja con base en el desarrollo de proyectos, propuestas que van y vienen corregidas, se cumple con una agenda y metas de trabajo de un país a otro, incluso de un continente a otro.
- **Empowerment.** Consiste en una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo y personal; haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización. "Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización." *Para implantar el sistema de empowerment en una empresa es necesario que **haya un cambio en la cultura de trabajo**, y para esto es necesario que **se aprenda a trabajar en equipo**".*
- **Teamwork.** Un equipo de trabajo tiene la finalidad de crear nuevos conocimientos sobre los procesos organizativos, sobre los procesos grupales y sobre los procesos personales de cada uno de los miembros del equipo, esto permite al equipo optimizar sus recursos y lograr una mejor calidad del producto como de los procesos. **Convertir el trabajo en equipo en un**

# Evaluación y Seguimiento

***modo de gestión organizacional requiere convicción, fijación de políticas y actitudes proactivas por parte de las personas que trabajan en la organización.***

**El papel del gerente**, en este sentido, es el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización. El desarrollo de nuevas tecnologías y el auge cada vez mayor de la llamada "**revolución de la información**", ha propiciado cambios acelerados en las estructuras organizacionales, al mismo tiempo que condiciona un nuevo perfil global para el gerente, en donde sus principales características personales deben incluir una mayor capacidad de adaptación a nuevas circunstancias, una mentalidad internacional y excelentes condiciones de aprendizaje y comunicación, además de contar con principios elementales como ética, honestidad y justicia, cuya valoración es de carácter universal. Hoy en día, se requiere de una gerencia más participativa y con menos niveles jerárquicos, en donde se produzca un mayor acercamiento de todos los que la integran, con una participación mucho más activa de todo el equipo gerencial en la toma de decisiones y con un énfasis muy particular en equipos decisorios basados en estructuras funcionales por áreas de negocios.

**REFERENCIA:**

Montes de Oca, L. (2013). Diferencia entre Capacitación y Adiestramiento. Recuperado el 29 de noviembre de 2014 a través de [http://www.academia.edu/4042283/Diferencia\\_entre\\_Capacitacion\\_y\\_Adiestramiento](http://www.academia.edu/4042283/Diferencia_entre_Capacitacion_y_Adiestramiento)

**REFERENCIA:**

Werther, W. y Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos (6ª edición ed.). México: McGraw Hill.