

Cómo Medir los Resultados de una Capacitación

La mayoría de las organizaciones que realizan capacitaciones revelan los resultados a través de comentarios espontáneos y encuestas de satisfacción, que realizan los participantes al finalizar el dictado. Si bien estas herramientas aportan información útil, no llegan a medir el efecto de lo aprendido en el puesto de trabajo. Es así que, muchas veces, todo lo interesante que puede haberse rescatado en el curso se pierde rápidamente en la abrumadora corriente cotidiana, junto con el tiempo y el dinero invertidos.

Es necesario entender a la capacitación como un proceso, que comparten responsables de Recursos Humanos, consultores externos, jefes y los mismos participantes, y que incluye revelamientos, diseño de objetivos, contenidos y modalidad de actividades, así como seguimientos, mediciones e informes.

La mayoría de los programas de liderazgo o comerciales desarrollan contenidos cualitativos, por lo cual su medición no es una ciencia exacta sino interpretativa. En tal sentido, se hace necesario pensarla en términos de indicadores, es decir, hechos observables que permitan luego cuantificar los resultados. Lo que vamos a observar en una capacitación, concretamente, es qué conocimientos y conductas tenía el participante antes del curso y cuáles después.

Para un curso de Administración Eficaz de Tiempos y Tareas, por ejemplo, un indicador podría ser el siguiente: ¿El participante pone límites precisos a las interrupciones? Totalmente - Bastante - Poco - Nada. Así, la diferencia entre lo

Cómo Medir los Resultados de una Capacitación

consignado antes y lo observado un tiempo prudencial posterior, nos ofrece una medida de lo aprendido.

Cabe agregar que, para que la observación no esté muy contaminada de elementos subjetivos, es recomendable que la validen dos o tres interlocutores autorizados: el jefe inmediato, el gerente, y alguien de Recursos Humanos.

Diferentes herramientas para medir las capacitaciones

Existen diversas metodologías para medir las capacitaciones. Algunas requieren una gran inversión, mientras que otras son bastante sencillas y no implican prácticamente costo económico.

El modelo clásico es el que propone Donald Kirkpatrick a través de cuatro niveles de medición:

1. Reacción: mide el grado de satisfacción del participante respecto del curso. Se valoran variables tales como la aplicabilidad de los contenidos, la idoneidad del instructor, el aula, etc. Se instrumenta a través de una encuesta de satisfacción al final del curso. Es sencillo, económico y útil para revelar sensaciones, aunque subjetivo e insuficiente para constatar la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.

2. Aprendizaje: mide el grado en que se incrementó un conocimiento o habilidad. Se realiza a través de tests, evaluaciones y observaciones. Requiere el diseño de

Cómo Medir los Resultados de una Capacitación

indicadores claros y preguntas específicas en relación a los objetivos de aprendizaje planteados. Es útil cuando trabajamos contenidos cognitivos o habilidades manuales, e inadecuado para medir competencias genéricas y actitudes.

3. Conducta: mide el alcance de la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo. Se implementa a través de observaciones y entrevistas. Requiere definir claramente indicadores, una cierta inversión de tiempo y el compromiso de diversos actores. A la vez, permite constatar si se ha reducido la brecha entre las competencias del participante antes y después del curso.

4. Resultados: llamado test ácido –ya que puede tener un gusto amargo- mide cómo el cambio producido en el participante a partir de la capacitación impacta en los resultados del negocio. Las herramientas son los indicadores de negocio (volumen de ventas, rotación de personal, quejas de clientes, pérdidas, etc.) que, en este caso, requieren relacionarse con la capacitación. Esto último no es sencillo, teniendo en cuenta que hay que traducir resultados cualitativos a cuantitativos y que, además, son múltiples las variables que intervienen en los resultados comerciales. Se requiere un análisis objetivo que contemple las diferentes variables en su contexto y pondere el grado en que en el mismo ha impactado la capacitación.

El ROI (Return On Investment)

En los últimos años, comenzó a instalarse como nuevo paradigma de medición el ROI (Retorno en la Inversión). Algunos lo incluyen en el nivel de Resultados de Kirkpatrick,

Cómo Medir los Resultados de una Capacitación

mientras que otros lo consideran un quinto nivel. Desarrollado por Jack Phillips, se orienta a alinear prácticas organizacionales con los objetivos del negocio. En el área de Recursos Humanos, esta tendencia se refleja en el surgimiento del Human Resources Business Partner, un generalista que comprende las necesidades del negocio e implementa acciones coherentes.

El ROI propone una fórmula, en principio, sencilla:

ROI= Beneficios / Costos Aplicados a la capacitación, esta fórmula se leería de la siguiente manera: beneficios económicos de hacer la capacitación sobre los costos de su implementación.

Donde si,

$B / C > 1$, la capacitación produjo ganancia.

$B / C = 1$, la capacitación no produjo ganancia ni pérdida.

$B / C < 1$, la capacitación produjo pérdida.

Esta fórmula puede resultar atractiva para no matemáticos que de repente descubren en los números una respuesta a problemas subjetivos. De hecho, puede ser útil cuando está bien implementada. Sin embargo, corresponde advertir alcances y límites.

El ROI funciona bien cuando la capacitación está directamente relacionada con resultados cuantitativos y, en lo posible, sin otras variables que contaminen el

Cómo Medir los Resultados de una Capacitación

resultado. Por ejemplo, una capacitación en técnicas de venta en donde, por otro lado, no intervienen acciones de Marketing. En ese caso, cabe el ROI para calcular incremento posterior en las ventas sobre el costo de la capacitación.

Cuando se trata de capacitaciones cualitativas (liderazgo, comunicación, etc.), la ecuación es difícil. Hay que considerar los beneficios en términos cuantitativos: ahorros y beneficios que genera (reducción de litigios, rotación de personal, quejas, etc.), todo eso llevado a números.

Al mismo tiempo, hay que contemplar otras acciones de la organización que impactan en los resultados (aumentos de sueldo, cambios de contexto, etc.). Esto hace muy difícil lograr una fórmula pura.

Sumado a lo anterior, cuando la fórmula se utiliza por anticipado (para decidir si conviene en términos económicos hacer o no la capacitación), las apreciaciones suelen ser bastante subjetivas.

Posiblemente sea conveniente no dejarse encandilar por modas ni simplificaciones, y mantener una perspectiva amplia: utilizar el ROI -cuando la situación lo permite-, encuestas, observaciones y, por qué no, los comentarios espontáneos, sabiendo que son expresiones subjetivas, no por ello menos valiosas.

REFERENCIAS:

D. Ausubel, J. Novak y H. Hanesian, Psicología educativa: Un punto de vista cognoscitivo, Trillas, México, 1983.

Cómo Medir los Resultados de una Capacitación

David A. Kolb, *Experiential learning: experience as the source of learning and development*, Prentice Hall, Estados Unidos, 1983.

Fabiola María Betancur (2007). *Procesos de formación y aprendizaje organizacional*. Impreso Rojo. Medellín, Colombia.

Humberto Maturana y Francisco Varela, *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del conocimiento*, Debate, Madrid, 1996. p. 19.

Rafael Echeverría, *El observador y su mundo, volumen II*, Granica, Buenos Aires, 2009.

Rafael Echeverría, *Ontología del lenguaje*. Dolmen ediciones, Santiago de Chile, 2002, pp. 407-409.