

Evaluación de Resultados y Revisión del Sistema

A medida que se avanza en el proceso de evaluación, se incrementa la complejidad de esta, pero al igual se obtiene información más valiosa para trascender del aprendizaje individual al grupal y, de este, al organizacional. Todo el esfuerzo realizado hasta el momento merece que se le dedique otro tiempo a descubrir si la organización ha alcanzado el nivel de desempeño esperado y que tan cerca o tan lejos está de los resultados. Para evaluarlos se debe dejar pasar un tiempo prudencial, cuya duración depende del alcance de los objetivos y del ritmo del cambio de la organización (en promedio se hace al año de haber empezado el proceso).

La evaluación del último nivel tiene dos alcances: el primero se enfoca en revisar, con la alta gerencia y los líderes de los procesos críticos, el logro de las metas a partir de las iniciativas del mapa estratégico. Y el segundo se dirige a revisar con el equipo de diseño todo el ciclo de formación teniendo en cuenta el enfoque estratégico, el enfoque pedagógico, la calidad de los proyectos de formación y los resultados del nivel dos y tres. Con esta evaluación, se recoge el aprendizaje y se generan acciones de mejoramiento para corregir desviaciones en las iniciativas estratégicas y para iniciar un nuevo ciclo de formación en un nivel mayor de madurez organizacional.

Es importante considerar que los cuatro niveles de evaluación son acumulativos y, como tal, no pueden ser vistos como alternativas que se usan según sea la información disponible en la empresa. Esto significa que, si el interés es evaluar en qué medida la formación ha impactado positivamente los resultados estratégicos, se debe asegurar la evaluación de los anteriores niveles. De no ser así, cualquier conclusión que se saque de los resultados carece de todo fundamento.

Evaluación de Resultados y Revisión del Sistema

Mientras las nuevas competencias se afianzan, se debe continuar el ciclo de las reuniones regulares con el equipo de diseño y de recolección de la información pertinente, para calcular los indicadores de resultado y estar atentos a otras variables que puedan estar influyendo en su comportamiento.

1. Revisar con la alta gerencia las iniciativas estratégicas

Los líderes de los procesos críticos definen sus propias metas e iniciativas estratégicas, para aportar al logro de los objetivos corporativos establecidos para un período. Muchas de dichas iniciativas, se convierten en un conjunto de líneas clave de formación, las cuales se traducen a proyectos de formación sin desconocer que, en rigor, forman parte de proyectos más amplios de los procesos internos de la empresa o de la organización global. Por eso el impacto de la formación se revisa de manera integrada con el resto de iniciativas, como mínimo anualmente.

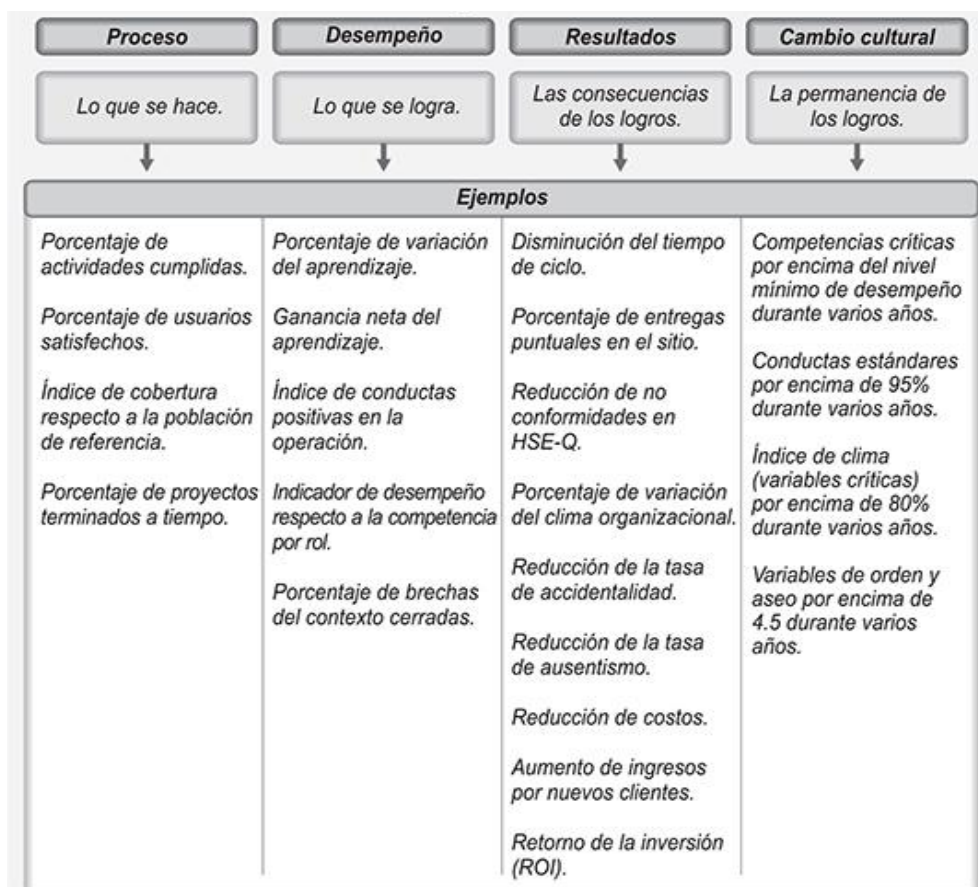
Generalmente, al final de una evaluación se obtienen indicios sobre qué tanto la formación, como parte de las iniciativas estratégicas, ha influido en el resultado. Sin embargo, no se puede afirmar de manera contundente que la formación fue la única causa, a no ser que se tenga un grupo experimental para compararlo con un grupo de control, o que se hagan cálculos estadísticos para validar las relaciones planteadas en el mapa estratégico. En cualquier caso, lo más importante es quedar satisfecho con los indicios si no es posible la prueba.

Con los programas tradicionales de formación, son muchas las preguntas que seguramente se quedan sin resolver desde la perspectiva del desempeño y de los

Evaluación de Resultados y Revisión del Sistema

resultados. En la mayoría de los casos se tiene claridad sobre lo que se hizo (proceso), algunas veces se conoce sobre lo que se logra con aquello que se hizo (desempeño) y en muy pocas ocasiones se tiene información sobre las consecuencias de los logros (resultados), y la permanencia de las mejoras en el tiempo (cultura).

El enfoque sistémico de la formación, reclama un conjunto de indicadores equilibrados que den cuenta de todo el proceso y no de una parte del mismo. De este modo, es más fácil relacionar hasta qué punto las competencias adquiridas con la formación se correlacionan o no de manera favorable con los indicadores de resultado de la estrategia. Una clasificación de este tipo de indicadores se presenta en el siguiente gráfico, el cual contiene ejemplos de indicadores.



Referencia: Extraído del libro de Fabiola María Betancur (2007). Procesos de formación y aprendizaje organizacional. Impreso Rojo. Medellín, Colombia. P. 222.

Evaluación de Resultados y Revisión del Sistema

Los indicadores de resultado, como se puede ver en los ejemplos, tienen que ver con las consecuencias de los logros que impactan directamente al cliente (interno y externo), a la productividad y a las finanzas. También hace referencia al retorno de la inversión en formación (beneficios netos del programa/costos del programa por 100).

Hay que tener presente que otros beneficios, que resultan intangibles, se deben al menos relacionar, tales como: incremento en los niveles de satisfacción, aprendizaje logrado para trabajar en equipo, disminución de conflictos, entre otros. La inversión de formación se hace una vez y los beneficios se acumulan a lo largo del tiempo, siempre y cuando, los ciclos de aprendizaje se cierren apoyados por un sistema de gestión de formación. De no ser así, algunos logros individuales con motivo de la formación no alcanzan a impactar el aprendizaje a nivel organizacional.

2. Definir las acciones correctivas y preventivas

Después de la revisión de los resultados con el comité de gerencia, donde se comparan las metas reales con las esperadas y se indagan y discuten las relaciones causa-efecto entre los objetivos del mapa estratégico, se toman decisiones en relación con las acciones correctivas y las preventivas que terminen de acercarlos a las metas propuestas. El propósito final es sostener el proceso de cambio a partir de indicadores que van más allá de la aplicación inicial de una competencia y se centran en la calidad y efectividad de lo que se hace.

Los planes de mejoramiento deben estar articulados, y para ello se necesita de un trabajo coordinado entre los líderes de las iniciativas estratégicas y los líderes de los

Evaluación de Resultados y Revisión del Sistema

proyectos de formación. Es necesario aclarar que los nuevos planes de formación que hacen parte de estas acciones no arrancan de cero, porque son parte del ciclo o proyecto que está finalizando. El ciclo se repite, pasando por todas las etapas, cuando los indicadores de desempeño y de resultado no satisfacen completamente las expectativas de la organización.

3. Institucionalizar el aprendizaje

La estandarización de los criterios y niveles de desempeño de las competencias asociadas con las líneas clave de formación, es el resultado final de todo el ciclo de intervención. Hay que tener en cuenta que las competencias definidas en el nivel dos de planificación se van depurando y madurando a lo largo del ciclo de mejora, de tal manera que una vez que se lleven a cabo las acciones correctivas y preventivas que salieron de la evaluación de los resultados, estas se puedan ajustar y estandarizar.

La documentación de las competencias técnicas, una vez formalizadas, se puede hacer dentro de los procedimientos donde debe quedar la matriz de competencias con los criterios de desempeño actualizados o la matriz con los niveles de desempeño por rol. A continuación, se ejemplifica con una matriz con los criterios de desempeño para orden y aseo de una organización, por nombrar algún ejemplo.

Evaluación de Resultados y Revisión del Sistema

Tabla 24: Matriz con los criterios de desempeño para orden y aseo

Nivel de desempeño	Criterios de desempeño	Rol
1. Sabe	<i>Conoce el procedimiento de orden y aseo y el significado de las "cinco eses". Reconoce las situaciones subestándares en los recorridos por la planta y sabe interpretar los indicadores. El rol de gerentes, mensualmente, recorre las áreas de producción para apoyar a los equipos y retroalimentar su desempeño.</i>	Gerencia
2. Aplica	<i>Identifica, analiza y corrige los riesgos menores utilizando el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), respeta las demarcaciones existentes en el área, utiliza las localizaciones y mantiene limpio su puesto de trabajo haciendo un uso correcto de los residuos.</i>	Operarios
3. Enseña	<i>Revisa y aplica las listas de chequeo, prioriza los problemas y genera soluciones con la participación de los equipos de trabajo, apoya la documentación de las mejoras, hace seguimiento a los estándares y retroalimenta el desempeño.</i>	Jefes de área
4. Construye	<i>Promueve las mejoras al procedimiento, calcula los indicadores, capitaliza las lecciones aprendidas, coordina acciones con varios equipos, divulga los resultados y celebra los éxitos.</i>	Líder del proceso

Referencia: Extraído del libro de Fabiola María Betancur (2007). Procesos de formación y aprendizaje organizacional. Impreso Rojo. Medellín, Colombia. P. 224.

Los niveles de competencias esperados para cada rol se hacen utilizando una escala que acumula conocimientos, habilidades o responsabilidades de menor a mayor. En la matriz anterior se muestran cuatro niveles de desempeño, con los que se espera que el líder del proceso de cambio lleve la competencia a un nivel cuatro (construye), los jefes de las áreas la desarrollen hasta un nivel tres (enseña), los operarios hasta un nivel dos (aplica) y la gerencia hasta un nivel uno (sabe), con excepción de la retroalimentación que debe llevar a un nivel tres.

Evaluación de Resultados y Revisión del Sistema

Es posible que algunas empresas que desean desarrollar el liderazgo en el nivel operativo, generen estímulos para que las personas pasen del nivel dos, propio de su rol, al nivel tres, que las lleva a ser auto-gestoras de sus problemas y a apoyar las acciones de liderazgo de sus jefes.

El estándar es el elemento de referencia para evaluar la competencia, y que incluye diferentes niveles y criterios de desempeño de acuerdo con los roles de la organización, lo cual no debe entenderse como sinónimo de estabilidad. Por el contrario, dichos niveles le dan a la competencia su carácter dinámico y la posibilidad de desarrollo en el tiempo.

La estandarización de los niveles de desempeño, y su inclusión en los procedimientos que son críticos para las iniciativas estratégicas de la empresa, tiene, entre otros, los siguientes beneficios:

- Sirve de marco de referencia durante los procesos de entrenamiento.
- Ayuda a los jefes y a los equipos de trabajo a tener claridad sobre sus responsabilidades.
- Facilita la coordinación de acciones entre los diferentes roles.
- Propicia un marco común para el análisis de los indicadores.
- Favorece una comunicación productiva entre los responsables de la gestión en un clima de alta confianza.

Evaluación de Resultados y Revisión del Sistema

Pero también la estandarización tiene sus riesgos, los cuales hay que saber reconocer en el momento oportuno para no paralizar la innovación en los procesos. Cuando las normas son validadas, claras, legítimas y respetadas, las personas saben a qué atenerse: saben lo que tienen que hacer y lo que no deben hacer. Esta situación reduce la incertidumbre y alimenta la confianza. Por el contrario, cuando las normas pierden vigencia, son impuestas o no son respetadas, las personas no saben a qué atenerse y se genera confusión y malestar. Esta situación aumenta la incertidumbre y el miedo si deseamos promover el nivel de confianza en la empresa, es imprescindible examinar sus normas de comportamiento y la manera como estas son administradas.

Los procedimientos estandarizados se deben divulgar a todo el personal, así este haya participado en su construcción o validación (es una oportunidad para agradecer su contribución al desarrollo de la estrategia). A partir de allí, el seguimiento y mejora constante a estas prácticas ayudan a que los nuevos comportamientos sean parte de la cultura de la empresa.

4. Revisar integralmente el sistema de formación

La revisión del sistema de formación va más allá de la evaluación del proceso de un micro-ciclo de entrenamiento. Se trata de una evaluación integral y de mayor complejidad que incluye los factores críticos de éxito de la gestión, tales como:

- La orientación estratégica y pedagógica.
- El diseño de los proyectos.

Evaluación de Resultados y Revisión del Sistema

- La acción de aprendizaje.
- La aplicación de las competencias.
- la revisión por la gerencia.

La revisión que hace gestión humana, al cierre del ciclo o al inicio de uno nuevo, es fundamental para garantizar la mejora continua y la efectividad de las acciones subsiguientes.

Son preguntas típicas de la orientación estratégica las siguientes:

- ¿Estaban claras las metas corporativas que se querían impactar?
- ¿Se conversó con los líderes de los procesos críticos para conocer las iniciativas estratégicas?
- ¿Las líneas clave de formación se definieron de acuerdo con las iniciativas estratégicas?
- ¿Las líneas clave de formación se incluyeron en el presupuesto estratégico?
- ¿Recursos humanos participó en las reuniones de gerencia para la revisión de la estrategia?

Evaluación de Resultados y Revisión del Sistema

Son preguntas típicas de la orientación pedagógica las siguientes:

- ¿Qué cosas nuevas se incluyeron en las acciones de formación para desarrollar el tipo de ser humano que desea la organización?
- ¿Los proyectos de formación incluyeron las competencias asociadas con los valores de la organización?
- ¿Qué tanto se privilegió el enfoque didáctico constructivista o experiencial?
- ¿Los proyectos de las líneas clave incluyeron el enfoque de formación-acción?
- ¿Qué aspectos de la política de formación no se cumplieron?
- ¿Qué se ha cambiado en la forma de liderar que contribuya al desarrollo del ser humano que desea la organización?

Son preguntas típicas del diseño de los proyectos de formación las siguientes:

- ¿Los proyectos corresponden a las líneas clave de formación?
- ¿Se identificaron los puestos críticos?
- ¿Se definieron las competencias críticas por rol y se analizaron sus brechas con la participación de los aprendices?
- ¿Las brechas de competencia se cerraron en la medida de lo posible?

Evaluación de Resultados y Revisión del Sistema

- ¿Se validó la estructura modular con los facilitadores de los módulos?
- ¿Se dieron los delineamientos didácticos básicos?
- ¿Los formadores internos tenían las competencias como formadores y agentes de cambio?
- ¿Se seleccionaron los formadores externos según el perfil requerido?

Son preguntas típicas del momento de la acción las siguientes:

- ¿Los objetivos de aprendizaje estaban relacionados con las competencias y las brechas más críticas?
- ¿Fueron eficaces las estrategias didácticas utilizadas?
- ¿Cómo evaluaron los aprendices el programa?
- ¿La progresión de los módulos obedeció a las necesidades de los grupos?
- ¿Se revisaron las tareas entre sesiones o módulos?
- ¿Los jefes de área apoyaron las tareas de los aprendices?
- ¿Cómo fue el desempeño de los formadores?
- ¿Los formadores recibieron retroalimentación?
- ¿En qué medida se consiguieron los objetivos de aprendizaje?

Evaluación de Resultados y Revisión del Sistema

- ¿Los planes de acción, para los que no cumplieron con el nivel de efectividad definido, se cerraron?
- ¿Qué dificultades se presentaron con la logística?
- ¿Cuál fue la satisfacción general con el curso?

Son preguntas típicas de la aplicación de las competencias las siguientes:

- ¿Se aplicaron los protocolos para la evaluación de las competencias?
- ¿Cuál es el indicador de desempeño del grupo de aprendices?
- ¿Qué conocimientos y habilidades no están usando y cuáles son las razones principales?
- ¿Cómo ha sido la condición facilitadora del jefe?
- ¿Las brechas prioritarias del contexto se cerraron?
- ¿Cuáles son los indicadores de desempeño de cada una de las líneas de formación?
- ¿El mantenimiento de las competencias responde a un plan bien definido?
- ¿Cuáles son las nuevas oportunidades de aprendizaje?
- ¿Debería hacerse algún cambio en las condiciones de trabajo?

Evaluación de Resultados y Revisión del Sistema

- ¿Debería hacerse algún cambio en los procesos de gestión humana?

Son preguntas típicas de la revisión por la gerencia las siguientes:

- ¿Recursos humanos logró alinear a la organización con las líneas clave de formación?
- ¿Los jefes de los procesos críticos vieron a recursos humanos como un aliado estratégico?
- ¿El presupuesto fue suficiente?
- ¿Se logró la sinergia entre los diferentes proyectos que responden a una misma estrategia?
- ¿Los líderes de los proyectos estratégicos de formación tenían las competencias y trabajaron como equipo con los líderes de otros proyectos?
- ¿El equipo de diseño definió un plan de reuniones mensuales para hacer seguimiento a los proyectos?
- ¿El responsable de recursos humanos apoyó los proyectos de formación y gestionó los indicadores?
- ¿Recursos humanos participó en las reuniones de gerencia para la revisión de las iniciativas?

Evaluación de Resultados y Revisión del Sistema

- ¿Debería hacerse algún cambio en el sistema de formación?
- ¿Se consolidaron, graficaron y divulgaron los indicadores del nivel 2, 3 y 4 de todos los proyectos?

REFERENCIAS:

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

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.