

La Evaluación

¿Qué es la Evaluación?

La evaluación de la capacitación se refiere a dar una mirada global al desarrollo de la capacitación en un momento dado. De allí se define como un proceso continuo y sistemático que mide los efectos tanto específicos como generales de ella. Determina el grado de congruencia o discrepancia entre los objetivos de la capacitación y los resultados de las actividades capacitadoras, como una forma de respuesta a las necesidades detectadas anteriormente. (Gili, 1982, pág. 73).

Antes de Evaluar se debe considerar:

1. Que la evaluación se constituye en un elemento práctico y útil solo en la medida que haya un resultado concreto o real que medir, que indique el grado de éxito de un programa y de la labor de quienes participan en él.
2. Para que la evaluación tenga un significado real, debe estar relacionada directamente con los objetivos, los cuales deben ser: realistas, comprensibles, viables y mensurables.
3. Para llevar a cabo la evaluación debe tenerse en cuenta concretamente la naturaleza de la organización, el medio en el que ella está inserta, el tipo de trabajo que realiza y las características de las personas que en ella trabajan.

La Evaluación

¿Qué variables se incluyen en la evaluación?

Se pueden describir tres focos a evaluar:

Evaluación referida a los alumnos:

Comprende tres tiempos:

1. Previa a la capacitación, diagnóstica, con el fin de obtener información sobre el nivel de cualificación de los participantes.
2. Desarrollada a lo largo del curso, formativa, que permite reajustar el diseño para mejorar la consecución de los objetivos
3. Al finalizar el curso, sumativa, que permite valorar la consecución de los objetivos y el rendimiento alcanzado por los alumnos, además permite tomar decisiones de continuar con nuevas acciones formativas.

También desde este foco se pueden distinguir distintos ámbitos a evaluar:

Reacción: referida al grado en que los entrenados disfrutaron el programa de capacitación, es decir, la medición de sentimientos de los participantes.

Aprendizaje: referido a los principios, hechos y técnicas comprendidos y absorbidos por los sujetos capacitados. Aquí, aún no incluye el uso que el sujeto hará para la

La Evaluación

realización de su trabajo. En este ámbito, se pueden diferenciar tres esferas del aprendizaje: cognoscitiva, psicomotriz y afectiva.

Actitud: mide si realmente ha habido un cambio de conducta del trabajador en el desarrollo de su actividad (desempeño laboral), esta modalidad permite comprobar si los trabajadores capacitados han modificado aptitudes anteriores después de lo aprendido.

Evaluación de la programación:

Comprende los siguientes aspectos, los cuales actúan como indicadores:

Diseño: responde a la valoración que aporta información sobre la adecuación de los pasos de la capacitación a sus fines, entre otros:

- Diagnóstico de necesidades.
- Objetivos del curso
- Contenido del curso.
- Técnicas de instrucción utilizadas.
- Medición del aprendizaje.
- Materiales.
- Aulas.

La Evaluación

- Selección de los participantes.
- Comunicación del evento.
- Control de los participantes.

Profesorado: aporta información sobre la idoneidad del profesorado en sus facetas técnicas y didácticas. Permite tomar decisiones respecto al reciclaje del profesorado en sus distintas vertientes.

Gestión: en relación a la calidad de la gestión del curso y la adecuación de los tiempos utilizados durante la impartición del curso a la necesidad a satisfacer. Se incluyen las decisiones y elecciones en relación a los materiales, el lugar, la selección de los participantes, etc.

Evaluación de Eficacia y Rentabilidad:

Trata de comprobar la adecuación del aprendizaje al puesto de trabajo indicado. Esta evaluación se centra en los resultados tangibles posteriores del programa, referido a temas como: reducción de costos, mejora de calidad, mejora de la moral, reducción de quejas de clientes, etc. Muchas veces se hace difícil discriminar entre los efectos propios de la capacitación y los de otras variables externas (sentirse considerado, por ejemplo), no obstante, los tipos de aprendizajes medibles pueden ser evaluados de

La Evaluación

este modo (mejora en la mecanografía y número de quejas, por ejemplo), ya que es posible medir un antes y un después.

A primera vista, parece sencillo calcular el costo/beneficio de la capacitación, pero su aplicación es bastante compleja y exige rigor en la exactitud de los datos que se señalan. A partir de la asignación de recursos para la capacitación se exige maximizar los resultados. Las actividades de capacitación demandan costos directos (instructores, material didáctico, material fungible, horas trabajador, asignación de colación, movilización, entre otros) e indirectos (referidos a la administración de la capacitación: personal responsable de la tarea, equipamiento de la unidad, etc.).

Los beneficios de las actividades de capacitación corresponden a la rentabilidad que reportan o devuelven en un determinado período, traducidos en valores cuantitativos expresados en dinero.

Entre los beneficios que las acciones de capacitación producen existen algunos que son posibles de medir a través del rendimiento de la producción, del control de calidad, del tiempo destinado a realizar un determinado trabajo, de la disminución del ausentismo, etc. Por otra parte, existen beneficios no tan fáciles de medir, muchas veces intangibles, realizados a elementos cualitativos que tienen relación

La Evaluación

con el desarrollo del trabajador como persona (modificación de valores, adquisición de hábitos, mejor comprensión de roles) y del desarrollo de la organización (clima laboral, relaciones interpersonales). Entonces, con los datos totales de los costos que la capacitación implica y de los beneficios que esta proporciona a la organización, es posible calcular la rentabilidad de la capacitación.

La rentabilidad de la capacitación (R_c), es igual a los beneficios de la capacitación (B_c) divididos por los costos de la misma (C_c).

Esta evaluación, se realiza en distintos momentos temporales, por lo que también se le denomina evaluación longitudinal o seguimiento. Esta evalúa a mediano y largo plazo (3, 6 o 12 meses) los resultados de la capacitación en el desempeño.

Fórmula: $R_c = B_c / C_c$

La responsabilidad del seguimiento recae directamente en el jefe inmediato o en el supervisor del trabajador capacitado, con la colaboración y asesoría del encargado de la capacitación de la organización.

Esta evaluación puede hacerla el propio trabajador capacitado y/o el jefe directo o supervisor. Entonces estudiar el seguimiento, exige un sistema de intercomunicación posterior al curso dentro de un plazo prudente.

La Evaluación

¿Qué herramientas utilizar?

La elección de la herramienta de evaluación, va a depender directamente de la operatividad de los objetivos, cuando estos últimos sean de carácter cuantitativo, las herramientas más comunes a utilizar son aquellas que incluyen elementos de respuestas cerradas: cuestionarios, tests, entre otros. En cambio, si los objetivos son de carácter cualitativo, se llevarán a cabo técnicas como observación, entrevista abierta, entrevistas semi-estructuradas, grupo focal, etc.

¿Es necesario elaborar y entregar un informe de la evaluación?

Una vez evaluada la capacitación, es importante elaborar un documento que dé a conocer los resultados más relevantes de la capacitación en general. Debe proporcionar datos cualitativos y cuantitativos. La difusión de este informe al interior de la organización es esencial, especialmente entre aquellas personas que de un modo u otro deben tomar decisiones acerca de la capacitación o que simplemente intervienen en el proceso.

¿Es relevante realizar la evaluación en cada capacitación?

Es necesario tomar muy en serio el proceso de evaluación, ya que el futuro de los entrenadores y de los programas mismos depende en alto grado de la habilidad que tengan estos para evaluar y usar los resultados de esta con provecho. De este modo, la evaluación ayuda a la validación de la capacitación como un proceso que aporta al desarrollo de las personas y de la organización.

La Evaluación

Además, considerando que en la capacitación se utilizan recursos personales y financieros, es necesario proceder a una evaluación oficial de los resultados que la capacitación provea, con el fin de rectificar y perfeccionar la gestión del subsistema de Capacitación en Recursos Humanos.

REFERENCIAS:

Craig, R. & Bittel, L. (1973) Manual de entrenamiento y desarrollo de personal.
Editorial Diana: México.

Gili, M., Rotondo, M. & Squella, I. (1982) La administración de la capacitación ocupacional en la empresa. Ediciones Universidad Católica de Chile: Santiago.

Rodriguez, M. & Ramirez-Buendía, P. (1991) Administración de la Capacitación.
McGraw-Hill: México.

Rodriguez, J. & Medrano, G. (1993) La formación en las organizaciones. Editorial Eudema: Madrid.