

# ¿Sabías Qué?

## **Evaluación de la Capacitación**

Constituye el paso final del programa de capacitación, donde se espera que los resultados sean positivos y gratificantes, tanto para los participantes, como para los responsables del programa y la organización que generó la necesidad original. Dentro de las razones que se esgrimen para no realizar procesos de evaluación, se encuentran:

- No se asigna importancia a la evaluación, la gerencia no presenta interés para evaluar resultados.
- No existe un responsable.
- No se sabe qué hacer o cómo hacerlo.
- No hay tiempo para hacerlo (no se prioriza).
- Se presuponen los resultados.

Se identifican cuatro áreas en las que se pueden medir los resultados de la capacitación, y que representan una secuencia de formas de evaluar la efectividad de los programas. Los niveles que componen el modelo del proceso de evaluación y la definición operacional de cada una de estas se especifican de la siguiente manera:

# ¿Sabías Qué?

**Reacción:** uno de los enfoques más sencillos es basarse en las reacciones de los participantes, quienes aportan información respecto de los contenidos y técnicas que consideraron más útiles. Constituye una medida de satisfacción inmediata del participante.

**Aprendizaje:** es una medición del cambio de actitudes, mejoría en los conocimientos y/o incremento en competencias como resultado de la capacitación. Se realiza por medio de una medición que habitualmente implica evaluar la recordación, capacidad de explicar o aplicar conceptos o de explicar opiniones. Probar el conocimiento y las habilidades antes de un Programa de Capacitación, facilita y proporciona parámetros que pueden medirse una vez concluida la capacitación para determinar las mejoras.

**Comportamiento:** sorprende saber que gran parte de lo aprendido en un Programa de Capacitación nunca se utiliza en el puesto, lo que no implica que la capacitación sea ineficaz. Por diversas razones, el comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresa al puesto. Para optimizar la capacitación, podemos adoptar varios enfoques:

- a. Presentar elementos idénticos: la transferencia puede facilitarse si el programa contempla condiciones similares a las del puesto.
- b. Enfocarse en los principios generales: cuando los puestos cambian o no se puede reproducir el entorno del trabajo, los instructores deben acentuar los principios generales detrás de la capacitación en lugar de enfocarse en el comportamiento mecánico.

# ¿Sabías Qué?

c. Establecer clima para la transferencia: para evitar que el comportamiento enseñado no se ponga en práctica, los responsables de la capacitación, deben asegurar que el entorno laboral apoye, refuerce y recompense la aplicación de las habilidades y conocimientos nuevos.

**Resultados:** algunos de los criterios basados en los resultados, consideran aumento de la productividad, disminución de quejas de los empleados, disminución de reclamos de los clientes, reducción de costos de producción, disminución de los costos por derroches, disminución del ausentismo laboral, disminución de costos por mantención repartida, disminución de costos por primas de seguros generales. Con relación a los criterios de resultados, muchas empresas comienzan a pensar en términos de las utilidades de los Programas de Capacitación.

Una tendencia actual de las organizaciones interesadas por estos temas, es la de buscar en la capacitación el apoyo de una estrategia de cambio a mediano/ largo plazo más que rendimientos financieros a corto plazo, es decir, perciben a la capacitación como una inversión a futuro, toda vez que la capacitación brinda el conocimiento y habilidades que crean una ventaja competitiva y una cultura que esté preparada para el cambio continuo.

## REFERENCIAS:

Dr. Jorge Costa. Desarrollo de la Eficacia en los RRHH - Facultad de Economía - USACH (2000) Dr. Donald Kirkpatrick. Evaluación de Programas de Capacitación (1994) - USACH. Dr. Jorge Moutafián. La Organización Orientada al Aprendizaje - Editorial Panorama - Edición 1997.