

EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN: REFLEXIÓN DESDE LA PRÁCTICA

Por: Jaime Neilson Vargas.

La capacitación, considerada como la operacionalización de estrategias de formación y desarrollo del capital humano, tiene las características propias de un sistema, por lo que cuando se nos plantean preguntas como: ¿Fue buena la capacitación?, ¿Qué efectos tuvo la capacitación?, ¿Se logró recuperar lo invertido?, debíamos responder con otras preguntas: ¿Qué se esperaba de la capacitación?, ¿Qué necesidades particulares se buscaba satisfacer?, ¿Las necesidades estaban asociadas directamente con indicadores de gestión o de resultados?

Con esto quiero precisar que hablar de “Evaluación de la Capacitación”, o más aún, de “Evaluación de Impacto de la Capacitación”, no es algo simple, que se pueda tratar livianamente y que pueda emerger como un requerimiento en cualquier momento, ya que es un proceso que involucra a todo el sistema de gestión de la capacitación, con sus políticas, objetivos, estrategias, planes, programas, resultados, etc.

Para introducirnos en el tema, considero pertinente indicar que este proceso de evaluación puede diferenciarse, en lo general, según sus fines[1]: 1) determinar la efectividad de las acciones de capacitación, para determinar si éstas han sido beneficiosas para la organización, y

2) determinar la eficiencia de las acciones de capacitación, para establecer si la inversión realizada es social y financieramente rentable.

En mi práctica profesional y desarrollo académico, he podido comprobar que la frase “del dicho al hecho hay mucho trecho” es plenamente aplicable en este tema. Esto, que podría resultar chocante para algunos, creo que no lo es tanto para quienes estamos insertos en el mundo de la capacitación.

En no pocas oportunidades es posible observar que cuando se intenta evaluar el resultado de la capacitación, nos encontramos con que, o faltan elementos o información relevante, o la acción formativa no responde a necesidades y objetivos determinados, o simplemente se desea saber si lo hecho tiene algún grado de calidad y/o de efectividad (ex post facto). En otras, simplemente evaluamos por medio de la cuantificación de cursos realizados y personas capacitadas, asociado tal vez, al porcentaje de utilización de la franquicia tributaria o presupuesto asignado.

A continuación, y como una forma de orientar a quienes se encuentren de alguna forma motivados a participar de esta aventura (evaluar la capacitación), explicaré, o más bien describiré, algunos

aspectos fundamentales para el éxito de estas intervenciones.

Primero, podemos diferenciar dos grandes tipos u orientaciones metodológicas aplicables en la evaluación de la capacitación (existen otras): experimental y operacional.

La orientación experimental[2] busca establecer la relación causa – efecto (capacitación – resultados), considerando un grupo experimental (al que se le aplica la capacitación), y un grupo control (al que no se le aplica dicha variable). Esta orientación permite determinar en que medida la capacitación mejoró (o empeoró) el desempeño, los resultados financieros, la gestión u otro indicador definido previamente, y de esta forma se aísla en gran medida el efecto de otras variables en los resultados, y que son ajenas a la capacitación.

Para realizar una evaluación con esta orientación, se han de considerar una serie de aspectos en su implementación:

- Seleccionar indicadores de resultado o impacto.
- Incorporar la dimensión temporal.
- Seleccionar los grupos de control y experimental.
- Recolectar información previa a la capacitación, asociada a los indicadores.
- Después de realizada la capacitación, se deben considerar los siguientes aspectos:
 - Recolectar información de resultados posterior a la capacitación.
 - Efectuar análisis estadístico, según tipos de indicadores y variables asociadas.
 - Determinar resultados.

Quizás el principal inconveniente de esta orientación metodológica está dado por la necesidad de separar a las personas en dos grupos, lo que puede demorar la aplicación de una estrategia global de capacitación; otro inconveniente deriva del desconocimiento o baja aceptación de modelos de investigación al interior de las empresas. Con todo, es una metodología aplicable y cuyos resultados poseen un alto grado de validez y confiabilidad.

La orientación operacional considera aspectos propios de la gestión organizacional, en lo referido a un sistema, en que se determinan los niveles de logro según los diferentes aspectos considerados en él. Un modelo que está bastante difundido y que se asocia con esta orientación es el de Kirkpatrick[3], en que se consideran cuatro niveles de evaluación, cada uno relacionado con ciertos elementos del proceso integral de la capacitación, a saber[4]:

1. NIVEL I, de Reacción o satisfacción, que da respuesta a la pregunta: “¿Le gustó la actividad a los participantes?”, y que busca determinar en qué medida los participantes valoraron la acción capacitadora.

2. NIVEL II, Aprendizaje, que da respuesta a la pregunta: “¿Desarrollaron los objetivos los participantes en la acción de capacitación?”, siendo su propósito el determinar el grado en que los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje establecidos para la acción de capacitación.

3. NIVEL III, Aplicación o transferencia, que da respuesta a la pregunta: “¿Están los participantes utilizando en su trabajo las

The Center For Business Excellence

competencias desarrolladas?”, cuya finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en una actividad de capacitación, identificando además, aquellas variables que pudiesen haber afectado el resultado.

4. NIVEL IV, Resultados, que da respuesta a la pregunta: “¿Cuál es el impacto operacional?”, cuyo propósito es determinar el impacto operacional que ha producido una acción de capacitación; si el impacto puede expresarse en pesos, se puede identificar el retorno sobre la inversión (ROI).

Finalmente y a modo de conclusión, si su organización quiere determinar si es necesario realizar la evaluación de impacto de capacitación y orientar efectivamente su aplicación, sería importante resolver las siguientes interrogantes:

PREGUNTAS ESTRATÉGICAS:

- ¿Qué necesidad(es) de la empresa o de desempeño está(n) vinculada(s) a la capacitación?
- ¿Quién es el cliente de esta capacitación? (quién tiene la necesidad)
- ¿Existe una definición operacional de indicadores de gestión y/o de resultados asociados a las necesidades?
- ¿Qué condiciones del ambiente de trabajo dificultarán la transferencia de habilidades, desde la capacitación hacia el trabajo?
- ¿Cuáles son los costos y beneficios de evaluar la capacitación?

PREGUNTAS METODOLÓGICAS:

- ¿Cuáles son los objetivos de la evaluación?
- ¿Cuáles son los resultados esperados de la capacitación?
- ¿Qué fuentes de información se prefieren y/o están disponibles?
- ¿Qué métodos de recolección de datos debieran utilizarse?
- ¿Cuánto tiempo se ha de esperar antes de medir los resultados?
- ¿Qué diseño sería el más efectivo?

Evaluación de la capacitación

Existen dos orientaciones básicas interrelacionadas respecto a la evaluación de la capacitación del personal encargado de la logística.

1. Determinar si ha comprendido la información necesaria para desempeñar sus responsabilidades durante la jornada electoral, por ejemplo, una evaluación del aprendizaje individual (este asunto se examina con detalle en Evaluación del Conocimiento)
2. Establecer si los métodos, contenidos informativos y horarios utilizados son apropiados para transmitir las habilidades requeridas, por ejemplo una evaluación del ambiente de la capacitación

A fin de evaluar los niveles de conocimiento del personal y la efectividad de los métodos de capacitación es necesario instrumentar programas de evaluación continua durante la capacitación y, de ser posible, poner en práctica cualquier medida correctiva antes de empezar a cumplir con sus

The Center For Business Excellence

responsabilidades. La evaluación continua es especialmente importante cuando se utilizan métodos de capacitación en cascada (ver Metodología para la Capacitación). Cuando se han programado múltiples sesiones de capacitación, la retroalimentación sobre la pertinencia y la cobertura de los métodos utilizados puede ayudar a su mejora a lo largo del programa en su conjunto.

Si se determina que es necesario una mayor capacitación, la programación de sesiones adicionales puede ser la única respuesta para los oficiales de mayor jerarquía. Para los oficiales con menor responsabilidad, la mejor solución en términos de costo-efectividad puede consistir en una breve sesión informativa antes del inicio de la votación que cubra los aspectos necesarios.

Por lo menos, las evaluaciones suministrarán las bases para mejorar las actividades de capacitación en elecciones futuras.

Métodos de evaluación de la capacitación

Existen distintos métodos para la evaluación:

1. Programas de evaluación integrados a las sesiones de capacitación, a través del monitoreo de las actividades grupales y el conocimiento manifestado durante los ejercicios de simulación e interacción;
2. Actividades domésticas o sesiones de capacitación en forma de libros de preguntas y respuestas que luego pueden ser revisados y evaluados por los capacitadores;
3. Llenar formatos de evaluación al final de cada sesión;
4. Monitoreo y reporte sobre las sesiones por parte de los administradores del sitio de votación;
5. Monitoreo sobre el desempeño del personal durante la jornada electoral.

Si bien este último método es una parte importante de la evaluación de la capacitación, no es recomendable que sea el único método que se utilice. Esperar hasta la jornada electoral para evaluar si el personal tiene conocimiento suficiente puede ser útil a fin de evaluar la efectividad general de los métodos de capacitación y si el personal es apropiado para el puesto en el futuro, pero es probable que se traduzca un desempeño ineficiente durante la elección.

Los programas de evaluación integrada y el uso de ejercicios para comprobar los conocimientos del personal se examinan con mayor amplitud en Evaluación del

The Center For Business Excellence

Conocimiento. - Algunos ejemplos de los ejercicios domésticos que pueden ser completados por distintas categorías del personal de votación se encuentran en Polling Staff Workbook - New Zealand 1996 , Polling Staff Answerbook - New Zealand 1996 , Session Workbook, Senior Polling Staff, Australia , Home Workbook, Senior Polling Staff, Australia , Home Workbook, General Polling Staff, Australia , Home Workbook, Specialist Polling Staff, Australia , y Home Workbook, Electoral Visitors, Australia . Cuando el personal complete esos ejercicios domésticos, es importante que reciban una retroalimentación individual sobre la precisión de sus respuestas. De no hacerlo, se corre el riesgo de que continúen aplicando un conocimiento incorrecto o erróneo sobre los procedimientos.

Retroalimentación

Una buena forma de determinar que tan apropiados han sido los métodos y estilos de capacitación y de tener una idea precisa de donde puede ser necesaria una mayor capacitación para las funciones de logística, es la de interrogar al personal mismo. Esto puede hacerse formalmente al final de las sesiones de capacitación mediante el llenado de cuestionarios que incluyan asuntos como los siguientes:

Lo conveniente y confortable que han resultado el sitio y las facilidades de la capacitación, la duración de las sesiones, los recesos y las oportunidades de formular preguntas;

Lo relevante que ha sido el material presentado y cualquier área en la que el

personal considere que requiere mayor información o práctica;

Lo conveniente que han resultado los estilos y métodos de capacitación empleados -qué resultó efectivo y qué no al transmitir la información;

Una autoevaluación integral de conocimiento en las responsabilidades encomendadas;

Sugerencias para mejorar sesiones futuras de capacitación.

En la sección titulada "Training Evaluation" de Presiding Officer/Assistants Training Program, Bangladesh se encuentra un ejemplo de este tipo de cuestionario de evaluación. Es importante que cuando los cuestionarios sean llenados por el personal, se les retroalimente sobre cómo han sido analizadas sus sugerencias y comentarios y qué mejoras futuras se van a considerar.

Para incrementar este método de recolección informativa de carácter formal, los capacitadores pueden tener comunicación continua con el personal, por ejemplo durante los recesos y al inicio y final de cada sesión, para determinar donde existen lagunas de conocimiento y cuáles estilos de presentación funcionan mejor.

Evaluaciones independientes

La evaluación por parte de personal independiente al proceso de capacitación también puede ayudar a identificar en qué áreas se pueden introducir mejoras. Este método debe de emplearse siempre que sea personal externo contratado y no del organismo electoral quien se haga cargo



The Center For Business Excellence

de la capacitación, así como en algunas sesiones en los niveles inferiores cuando se utilice un método en cascada (para una muestra de una lista de verificación para este tipo de evaluaciones, ver Training Observation Checklist - New Zealand 1996).

Notas, fuentes y recursos

[1] Bravo, Contreras y Crespi; Evaluación de Impacto en Formación Empresarial: el caso FUNDES; McGraw-Hill Interamericana, Chile, 2000; 1 – 2 pp.

[2] Ibid, 4-14 pp.; Neilson V., Jaime; Diseño de un Modelo de Capacitación con Evaluación del Impacto en la Productividad, en el Marco de la Educación Continua; UMCE, Chile, 2001; 106 – 127 pp.

[3] Kirkpatrick, Donald; Evaluación de Acciones Formativas, los cuatro niveles; Ediciones Gestión 2000; España, 2.000.

[4] Neilson V., Jaime; Evaluación de Impacto de la Capacitación, en Diplomado “Herramientas para una gestión efectiva de la capacitación”; Universidad Santo Tomás, Chile, 2001. 4 – 7 pp.