

LA GESTIÓN EXITOSA DE LA FORMACIÓN BASADA EN LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO

AUTORAS

MSc.Sonnia Beatriz Pérez Vega
Profesora Auxiliar

MSc. Gladys Puig Téllez
Profesora Auxiliar

Universidad de Oriente

RESUMEN

En el desarrollo del proceso de búsqueda de los mejores y más eficaces mecanismos para llevar a cabo la evaluación de la formación y su impacto, se ha implementado la metodología desarrollada por la autora en varias acciones formativas pertinentes, sin perder de vista que la finalidad de la evaluación no es establecer un juicio sobre los actores, sino permitirles mejorar la calidad y efectividad de las acciones mediante un acercamiento adecuado a las distintas fases del proceso y sus consecuencias a corto, mediano y largo plazo, entre ellas su contribución al alcance de los objetivos estratégicos de la organización.

Un aspecto medular recae en la visión de la formación que se tenga, a saber, el conjunto de procesos que inciden en el aprendizaje, lo que no implica la cantidad de cursos, programas o acciones que se llevan a cabo sino el apoyo en la práctica del trabajo, el auto estudio, la reflexión, experimentación y cultura de aprendizaje e innovación, entre otros. Desde esta perspectiva lo que nos interesa es evaluar la efectividad de la organización en la generación de saberes, capacidades, valores y actitudes.

PALABRAS CLAVE: Evaluación de la formación, impacto de la capacitación, efectividad de las acciones, generación de saberes, capacidades, valores y actitudes.

Introducción

Para que cada persona de la organización responda adecuadamente a los cambios y condiciones que caracterizan estos tiempos, se precisa adquirir las competencias necesarias (reclutamiento y selección) pero también aprender continuamente y desarrollar las existentes (formación). Para ello hay que realizar una serie de actividades de mejora de la relación de trabajo.

Hace sólo unos años que el saber del hombre se reconoce como un recurso básico, es por ello que actualmente se buscan maneras de gestionar ese conocimiento como factor clave del éxito empresarial.

Trabajo recibido en Julio de 2008. Aprobado por el Comité Editorial en Octubre de 2008.

Las empresas modernas, en escenarios cada vez más dinámicos, deben asumir la importancia de la gestión del conocimiento para generar valor, obtener ventajas competitivas sostenibles y pasar a ser organizaciones que aprenden, es decir, la formación que era considerada como una función de apoyo se convierte en la esencia del desarrollo empresarial.

En el desarrollo del proceso de búsqueda de los mejores y más eficaces mecanismos para llevar a cabo la evaluación de la formación y su impacto, se ha implementado la metodología desarrollada por la autora en varias acciones formativas pertinentes, sin perder de vista que la finalidad de la evaluación no es establecer un juicio sobre los actores, sino permitirles mejorar la calidad y efectividad de las acciones mediante un acercamiento adecuado a las distintas fases del proceso y sus consecuencias a corto, mediano y largo plazo, entre ellas su contribución al alcance de los objetivos estratégicos de la organización.

La experiencia derivada de las diferentes evaluaciones de la efectividad de la formación y su impacto ha permitido perfeccionar la metodología propuesta y estar en condiciones de ofrecer sugerencias metodológicas puntuales para desarrollar con éxito la gestión de la formación basada en la evaluación del impacto.

Desarrollo

El creciente desarrollo técnico, la innovación permanente, la aparición de nuevos competidores, la complejidad del escenario en el que se lleva a cabo la presencia significativa de la empresa, instan a sus responsables a dar respuesta con los recursos humanos disponibles. El desarrollo tecnológico ha hecho posible un considerable avance pero se ha topado con un límite: realizar aquello que es genuinamente humano como pensar, sentir, servir a los demás, crecer interiormente (Cubeiro, 1996).

En este nuevo entorno, aunque la tecnología sigue siendo fundamental, es cada vez menos diferenciadora. Es el conocimiento y su gestión el que marca el hecho diferencial entre organizaciones y el que permite a algunos una eficaz y eficiente adaptación a los cambios (Sveiby, 2000).

El desarrollo empresarial moderno debe partir del aprendizaje continuo, que se basa en los conocimientos indispensables para el buen desempeño de la organización en correspondencia con su misión y que promueva la investigación, innovación y desarrollo de los que intervienen en los procesos organizacionales. Esta gestión de que se habla debe incluir las formas en que el conocimiento es extraído, conservado y distribuido.

Un aspecto medular recae en la visión de la formación que se tenga, a saber, **el conjunto de procesos que inciden en el aprendizaje**, lo que no implica la cantidad de cursos, programas o acciones que se llevan a cabo sino **el apoyo en la práctica del trabajo, el auto estudio, la reflexión, experimentación y cultura de aprendizaje e innovación, entre otros**. Desde esta perspectiva lo que nos interesa es evaluar la efectividad de la organización en la generación de saberes, capacidades, valores y actitudes.

Evaluar la efectividad de la formación supone un ejercicio de medición y comparación. El concepto de efectividad se refiere al logro de objetivos: la relación entre el resultado y la expectativa o el estándar (Pritchard, 1990); es decir, efectividad es aumentar al máximo la cantidad de veces que se logra lo que se pretende.

No podemos perder de vista que la finalidad de la evaluación no es establecer un juicio sobre los actores, sino permitirles mejorar la calidad y efectividad de las acciones mediante un acercamiento adecuado a las distintas fases del proceso y sus consecuencias a corto, mediano y largo plazo, entre ellas su contribución al alcance de los objetivos estratégicos de la organización.

De la misma forma, es necesario atender continuamente no sólo a los resultados, sino también a la manera como son obtenidos.

La experiencia derivada de la aplicación de la metodología propuesta por la autora en su tesis de maestría, ha permitido su perfeccionamiento _todavía muy lejos de ser definitivo_ y poder ofrecer hoy una serie de sugerencias metodológicas que pueden contribuir a la realización de una mejor evaluación del impacto de la formación.

Para la autora **evaluar el impacto de la formación** significa diseñar y aplicar herramientas para estimar la efectividad de la gestión de formación analizando desde el desarrollo del proceso de formación- en todos sus momentos- hasta la contribución de la misma al desarrollo individual de los beneficiarios directos y a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

Abarca:

- ? Satisfacción de los formandos.
- ? Desarrollo de conocimientos.
- ? Desarrollo de habilidades.
- ? Aplicación de lo aprendido.
- ? Crecimiento individual.
- ? Crecimiento organizacional.

Satisfacción de los formandos:

Objetivos: Obtener información sobre la satisfacción de los formandos con la formación que se evalúa. Estimar la efectividad de la interacción facilitador- aprendiz.

Herramienta básica: Cuestionario de satisfacción o de calidad (referente al facilitador, programa, medios, aseguramiento, etc; con estándares aceptables y cuantificables). También pueden considerarse las valoraciones informales y las colectivas, a través de la aplicación de técnicas grupales.

Ventajas:

- Proporciona información para evaluar la formación, así como comentarios y sugerencias para mejorarla.
- Ofrece información cuantitativa para objetivizar la evaluación.

Desarrollo de conocimientos:

Objetivo: Conocer hasta qué punto se han adquirido los conocimientos que se pretenden.

Herramientas básicas:

Examen (método más usado). Puede realizarse antes, durante y después de la formación. Trabajos prácticos o investigativos (incentiva la práctica y la investigación). Ejercicios de aprendizaje y juegos de roles.

Técnicas complementarias:

- ✍ Evaluación continua (para reducir el peso del examen final).
- ✍ Evaluación progresiva (antes y después).

Ventajas:

- Ofrece retroalimentación operacional, es decir sobre la calidad de la formación.
- Permite el perfeccionamiento de la propia formación.

Desarrollo de habilidades:

Objetivo: Analizar y conocer hasta qué punto los beneficiarios directos de la formación que se evalúa han logrado destrezas para hacer algo que se requiere en el desempeño exitoso de su trabajo.

Herramienta básica: Situación ensayo (simula una situación de trabajo parecida a la realidad, uso de réplicas de trabajo). También pueden utilizarse pruebas de ejecución real, en caso de que la situación y condiciones lo permitan.

Técnica complementaria: Observación.

Se realiza inmediatamente después de culminada la acción y un tiempo después (6 meses o 1 año).

Ventajas:

- Facilita la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.
- Disminuye el riesgo de que se enseñe algo muy teórico o de difícil aplicabilidad.

Aplicación de lo aprendido: (Supone un cambio de actitud).

Objetivo: Analizar y conocer si lo aprendido se utiliza en el puesto de trabajo.

Condiciones necesarias para que se aplique lo aprendido:

- ✍ La persona debe querer cambiar.
- ✍ Debe saber lo que tiene que hacer y cómo hacerlo.
- ✍ Debe contar con los recursos y condiciones para hacerlo.
- ✍ Debe trabajar en un clima adecuado (de apoyo y compromiso de la alta dirección, con oportunidades de poner en práctica lo aprendido).
- ✍ Debe ser recompensada por el cambio (lo más estimulante suele ser una cultura organizacional que valore y destaque el constante aprendizaje y su socialización).

Herramientas básicas:

- ? Cuestionarios (con enfoque de 360 grados).
- ? Entrevistas (con enfoque de 360 grados).
- ? Se realiza antes y un tiempo después de culminada la acción (6 meses ó 1 año). Método de comparación.
- ? Repetir la evaluación en otros momentos mediatos.

Ventajas:

- Permite elevar los niveles de desempeño.
- Contribuye a la estimación de los efectos y resultados de la gestión de formación.

Crecimiento individual:

Objetivo: Analizar y conocer cómo, a través de la formación, se ha desarrollado individualmente el beneficiario directo.

Herramientas básicas:

- ✍ Definición de tareas clave relacionadas con el trabajo.
- ✍ Selección de indicadores y determinación de estándares del desempeño.
- ✍ Cuestionarios (con enfoque de 360 grados).
- ✍ Entrevistas (con enfoque de 360 grados).
- ✍ Se realiza antes y un tiempo después de culminada la acción (6 meses ó 1 año).
Método de comparación.
- ✍ Repetir la evaluación en otros momentos mediatos.

Ventajas:

- Permite elevar los niveles de desempeño.
- Contribuye a la estimación de los efectos y resultados de la gestión de formación.

Crecimiento organizacional:

Objetivo: Analizar y conocer el impacto organizacional de la formación, o sea la contribución al logro de objetivos estratégicos de la organización, a través de los indicadores de impacto determinados.

Herramientas básicas:

- ✍ Determinación de indicadores de impacto de la acción (antes de comenzar).
- ✍ Trabajo en grupo (grupos de discusión, círculos de calidad, informes, etc).
- ✍ Cuestionarios (con enfoque de 360 grados).
- ✍ Entrevistas (con enfoque de 360 grados).
- ✍ Se realiza antes y un tiempo después de culminada la acción (6 meses ó 1 año).
Método de comparación.
- ✍ Repetir la evaluación en otros momentos mediatos.

Ventajas:

- Permite validar la gestión de formación.
- Permite detectar el nivel de madurez del sistema de capacitación y ubicarlo en una de sus 4 etapas: iniciación, crecimiento, consolidación, normalización.
- Contribuye a perfeccionar la calidad de la gestión global de la organización.

Conclusiones

1. La formación se convierte en la esencia del desarrollo empresarial.
2. En la evaluación de la formación lo que se estima es la efectividad de la organización en la generación de saberes, capacidades, valores y actitudes.
3. En la evaluación del impacto de la formación es necesario atender continuamente no sólo a los resultados, sino también a la manera como son obtenidos.
4. La evaluación del impacto debe centrarse más en evidencias de desempeño que en evidencias de conocimientos.
5. La evaluación del impacto debe seguir la evolución de las competencias de los capacitados a través de las evidencias demostradas en el tiempo.

6. La evaluación del impacto es el control estratégico, es decir estimar la contribución de la formación al logro de los objetivos estratégicos de la organización.
7. Los resultados de la evaluación del impacto son la materia prima para acciones de mejora, por lo que en los procedimientos deben registrarse las propuestas de mejora.

Bibliografía

1. CIDEA. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales. La gestión del conocimiento y el capital intelectual. España, Cuaderno 31.
2. Cuesta Santos, Armando. Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos. La Habana: Editorial Academia, 2002.
3. García Nieto, María Eugenia. "El coaching, un paso adelante". Capital Humano, no. 160(noviembre 2002).
4. "La gestión del conocimiento y el capital intelectual". Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales (CIDEA). España, Cuaderno 31.
5. Oltra, Ramona. "La nueva gestión de los recursos humanos, clave para la estrategia y los resultados de la empresa". Capital Humano, no. 159(octubre 2002)
6. Pineda, Pilar. "Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones". Barcelona: Gestión 2000. 2000.
7. Ramos, Pedro Pablo. "Cambiar, cambiar...". Capital Humano, 161 (diciembre 2002).
8. Senger, Peter. La quinta disciplina en la práctica: Cómo construir una organización inteligente. Barcelona: Gestión 2000. 2000.
9. Sveiby, Karl Eric. Capital intelectual la nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor. Barcelona: Gestión 2000. 2000.
10. Soto Berenguer, A. "La gestión por competencias: una revisión crítica. Capital Humano, no.159. 2002.