

LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Para Adrián Cottín, que cree en esto y en mucho más de la vida,
que ha diseñado los espacios para que ocurran cosas,
y ha generado el poder de divulgarlo.

Nelson Rodríguez Trujillo Ph.D.
Director Gerente
Psico Consult C.A.
psicoconsult@cantv.net
www.psicoconsult.com

Evaluar es comparar las propiedades de los objetos con criterios de idoneidad, excelencia, logro, o cualquier otro valor que le deseamos asignar a esa propiedad. La capacitación está destinada a cambiar la conducta de las personas, es decir, que después de ser capacitados, se comporten de manera diferente, preferiblemente mejor, que antes.

De manera tal, que evaluar un proceso de capacitación o de aprendizaje, es comparar la conducta anterior con una nueva forma de comportarse y determinar si se han producido los cambios que se pretendían alcanzar.

Para evaluar los resultados de la capacitación, es necesario establecer varias cosas:

1. Cuál es la conducta que se desea cambiar
2. Cuál es el cambio que se desea lograr
3. Cuál es el estándar con el que se desea comparar la conducta que se generará a través del aprendizaje.
4. Para qué se desea hacer la evaluación.

Algunos autores distinguen dos tipos de evaluación: Evaluación Formativa y Evaluación Sumativa. La primera se refiere al proceso mismo de la formación, es decir, si los SDA están comprendiendo y aprendiendo el contenido y las conductas. Cuando se aplica, permite establecer si es necesario apoyar a algunas personas que no están logrando los objetivos, así como determinar si la metodología aplicada es la adecuada. En este caso, la evaluación va dirigida a establecer la calidad del proceso e introducir los correctivos necesarios en el momento en que se conozca. La Evaluación Sumativa permite determinar, al finalizar el proceso de aprendizaje, si se han logrado los objetivos. En este caso, los evaluados son los SDA.

Por otro lado, se pueden diferenciar siete niveles de evaluación:

- Nivel 1. Reacción ante el proceso de aprendizaje.
- Nivel 2. Acciones planificadas a realizar después del proceso de aprendizaje.
- Nivel 3. El aprendizaje alcanzado.
- Nivel 4. La aplicación de lo aprendido, en el trabajo, a nivel personal o en la vida cotidiana
- Nivel 5. El impacto alcanzado en el negocio.
- Nivel 6. La magnitud del Retorno de la Inversión (RDI)
- Nivel 7. Los efectos logrados en la Comunidad en General.

A continuación se hace una pequeña exposición sobre cada uno de ellos:

Nivel 1. Reacción ante el proceso de aprendizaje (Evaluación Reactiva).

Esta es una evaluación obligada de cualquier proceso de aprendizaje. Los SDA deben recibir, al final del proceso, un formulario en el cual puedan expresar su opinión sobre diferentes aspectos: las competencias del facilitador, el ambiente en que se realizó, el alcance de los objetivos, el propio aprendizaje, el uso de los recursos didácticos, etc. Es conveniente, que los SDA completen el formulario de inmediato, ya que la emocionalidad creada durante el proceso es importante; después de un tiempo, los procesos de reflexión, el distanciamiento del proceso, y otras situaciones, cambian la manera de percibir el proceso de aprendizaje y genera distorsiones en la evaluación.

Esta evaluación es obligatoria y debe ser aplicada inmediatamente después del proceso de aprendizaje

Lo usual es que se incluya una lista de diferentes aspectos, acompañados de una escala de 4 a 6 puntos, con alguna interpretación cualitativa, que permitan cuantificar la opinión.

Un ejemplo de escala es la siguiente: 1. Deficiente, 2. Promedio bajo, 3. Promedio, 4. Promedio alto, 5. Bueno, 6. Excelente. Los términos descriptivos que se utilizan deben ser adaptados a lo que se está evaluando.

También es conveniente incluir preguntas abiertas, que permitan expresar de manera más amplia la opinión y que puedan ser evaluadas con criterios cualitativos para obtener información directa sobre aspectos importantes. Entre otros se pueden incluir preguntas como:

1. Cuáles fueron los aspectos más importantes que desea destacar de la experiencia.
2. Qué cosas cambiaría o mejoraría del proceso de aprendizaje.
3. Si pudiese incluir otros contenidos o actividades, cuáles incluiría.
4. Qué fue lo que aprendió

Tomar en consideración las opiniones de los SDA permite al facilitador mejorar progresivamente, puesto que tiene a muchos observadores de su trabajo ofreciendo su opinión. Por otro lado, estas evaluaciones son útiles, sobre todo cuando tienen expresiones cuantitativas, porque permiten comparar a diferentes facilitadores, o a un facilitador compararse consigo mismo en diferentes momentos o con un estándar determinado.

Un registro sistemático de las evaluaciones reactivas, permite generar mayor confianza en la calidad del proceso de aprendizaje y los clientes las están exigiendo cada vez más para la contratación de un programa.

Nivel 2. Acciones planificadas a realizar después del proceso de aprendizaje.

La emocionalidad que nos despierta un programa tiende a cambiar rápidamente después de terminado el mismo. Durante el programa, es posible que sintamos que lo vamos a aplicar todo; pero al terminar, las urgencias cotidianas, nos dificultan su aplicación. De hecho, los hábitos previos nos llevan a no actuar y a no aplicar lo aprendido. Por eso, lo que no se planifica durante el proceso de aprendizaje, posiblemente no se aplique.

Lo que NO SE PLANIFICA, posiblemente No Se Aplique

Por ello, es conveniente incluir durante el proceso de aprendizaje un tiempo, un espacio, durante el cual los SDA expresen lo que van a hacer, con acciones y fechas precisas, de manera que aumente la probabilidad de que la aplicación se realice.

La evaluación reactiva es también una buena oportunidad de chequear lo que las personas van a hacer después de terminado el aprendizaje.

Nivel 3. El Aprendizaje alcanzado.

Los cambios de conducta provienen fundamentalmente de dos fuentes: lo aprendido (recordado, comprendido, asimilado, incorporado) y la emocionalidad que nos despierta. Ambas fuentes interactúan de manera dinámica: si lo que aprendemos nos parece importante, lo valoramos, nos despierta emociones positivas, seguramente lo recordaremos, reflexionaremos sobre ello y lo aplicaremos.

Se aprende mejor lo que valoramos, lo importante y lo que sentimos como propio.

La evaluación del aprendizaje puede ocurrir durante el proceso: evaluación formativa, o al final del proceso: la evaluación Sumativa.

La evaluación del aprendizaje puede realizarse de manera formal e informal. Por ejemplo, evaluamos de manera informal cuando en el proceso de aprendizaje, alguien realiza una pregunta, o responde, o hace una exposición sobre un tema, podemos estar realizando una evaluación, ya que las respuestas de los SDA nos indican qué tan bien se está comprendiendo lo aprendido.

La evaluación formal se realiza con instrumentos previstos para ello, desde preguntas que se incluyen en un momento determinado y nos indican la magnitud de lo aprendido, hasta cuando se aplican pruebas, se hacen exploraciones sistemáticas, que pueden terminar expresadas en un número o una apreciación cualitativa.

De ser posible, los procesos de aprendizaje deben incorporar evaluaciones sumativas formales, que expresen cuantitativamente y con comparaciones con estándares conocidos el nivel a aprendizaje alcanzado. Esto permite, que los SDA se aseguren de mantener un alto nivel de aprendizaje y garantiza un mayor nivel de calidad de parte de los Facilitadores, puesto que de ellos depende, en gran medida, que se realice el aprendizaje.

Si se desea realizar una evaluación formal, con instrumentos diseñados ad hoc, es importante definir niveles de aprendizaje. Hace muchos años, Benjamín Bloom estableció que los maestros realizaban muchas preguntas sobre conocimiento memorístico, pero pocas de comprensión. Por ello definió su famosa "Taxonomía de los Objetivos Educativos", con tres dominios: Cognoscitivo, Afectivo y Psicomotor, siendo la primera la más conocida de las tres. En ella indica, que el aprendizaje puede clasificarse en varios niveles jerárquicos: Conocimiento, Comprensión, Aplicación, Análisis, Síntesis y Evaluación. Cada nivel incluye al anterior, de manera, que no se puede, por ejemplo, comprender lo que no se conoce; no se puede aplicar lo que no se comprende, y así sucesivamente.

Tomar en consideración lo que propone Bloom permite generar preguntas, que apunten no solo a lo memorístico, sino también a los niveles más importantes de la comprensión y la aplicación.

Sin embargo, no siempre es fácil, posible o económicamente factible incluir instrumentos formales y de expresión cuantitativa en los procesos de formación. Si se desea introducir este tipo de evaluación, es importante establecer qué se va a hacer con la evaluación para generar los instrumentos adecuados.

Nivel 4. Aplicación de lo aprendido, en el trabajo, a nivel personal o en la vida cotidiana

El aprendizaje es inútil si no se aplica. Por ello, es importante evaluar qué tanto de lo aprendido se está aplicando después de transcurrido un tiempo después de la experiencia de aprendizaje.

Sólo es útil el aprendizaje que se aplica

La aplicación ayuda, además, a fortalecer lo aprendido y a generar un nuevo aprendizaje. Cuando aplicamos, comprendemos mejor, conocemos mejor. Una forma de aplicación es, naturalmente, explicarle a otro lo aprendido, como, por ejemplo, cuando reunimos a los compañeros de oficina y les damos una explicación del proceso de aprendizaje en el que participamos. Eso genera en el SDA una necesidad de ordenar lo aprendido, seleccionar lo importante, prepararse para responder preguntas, confrontar lo comprendido con otras maneras de ver lo que se aprende.

Por eso, es importante que se prevea en la evaluación explorar qué se aplica. El nivel mínimo de evaluación es que las personas le expliquen a otros lo aprendido, pero de allí en adelante debe explorarse la magnitud de lo aplicado, al número de personas que incluye y si la conducta del SDA ha cambiado tanto, como para que incluya buena parte de lo aprendido.

Una manera de realizar exploraciones en este nivel de la evaluación, es que las personas indiquen, en cuestionarios diseñados para ello, cuáles cambios han introducido, de manera sistemática y constante y de manera esporádica en su ambiente de trabajo o en su vida cotidiana.

El hecho de enviar un cuestionario, produce también en el SDA una reacción, que puede inducirlo a realizar aplicaciones sistemáticas de lo aprendido.

Nivel 5. Impacto alcanzado en la organización.

Cuando se trata de procesos formativos financiados por las organizaciones, es importante establecer qué tanto de lo aprendido y aplicado, tiene un efecto sobre la organización. Si el impacto sobre el funcionamiento, sobre la rentabilidad o sobre otros indicadores es positivo, lo más seguro es que ocurrieron cambios conductuales de tal magnitud en los SDA, o su influencia sobre otros fue tan grande, que se hizo visible el efecto sobre el funcionamiento organizacional.

Un aprendizaje que introduce cambios observables es convincente por sí mismo

Aquí es importante contar con indicadores especialmente diseñados y lo suficientemente sensibles para que puedan ser directamente (o indirectamente) relacionados con el proceso formativo de los SDA. Actualmente, sistemas administrativos y gerenciales, tales como el Balance Score Card, establecen indicadores de desarrollo en la organización, referidos a diferentes ámbitos: gente, procesos, clientes, productos, socios e inversión. Los cambios provenientes de procesos de aprendizaje, pueden tener un efecto sobre cualquiera de ellos.

Nivel 6. Magnitud del Retorno de la Inversión (RDI o ROI por Return on Investment)

Este es el tipo de evaluación del aprendizaje que mejor entiende la alta gerencia y quienes trabajan en la administración: qué tanto de lo que invertí, revirtió en ganancias, eficiencia o ingresos.

Demostrar que lo invertido resulte en ganancias, eficiencia o ingresos, convence a la administración de que vale la pena la capacitación

La forma de evaluación de este nivel exige que se prevean formas evaluativas específicas. Debido a su costo, no es algo que se haga a menudo; más bien son estudios que se realizan para demostrar que efectivamente la inversión realizada en la capacitación tiene un efecto importante en los negocios, y que, por lo tanto, vale la pena invertir en ello. Los indicadores del retorno tienen que ser “duros”, es decir, indiscutiblemente relacionados con lo que la organización quiere alcanzar y relacionados con el negocio: un incremento en las ventas, una disminución de errores y accidentes costosos, un aumento en la relación costo beneficio, etc. Dado que lo usual es que el efecto sobre esos indicadores no sean el producto de un solo factor de cambio (por ejemplo, junto con la capacitación se introducen también mejoras en la tecnología, mejores procesos de control, programas de empoderamiento, etc.), a veces es difícil demostrar una relación directa y fácilmente demostrable.

Por otro lado, algunos procesos de capacitación obviamente que tienen un efecto sobre el rendimiento del negocio. Por ejemplo, los cursos de ventas, cuando se aplican solos, pueden llegar a tener esa relación demostrable. Precisamente por ello, es que se invierte mucho en este tipo de capacitación: el efecto es obvio y nadie lo discute. Pero hay otros procesos de aprendizaje, que no son tan directamente relacionados, o no se “ve” claramente la relación. Allí es importante que quienes están a cargo del proceso de capacitación sugieran o implementen formas de evaluación que apoyen a la administración a “visualizar” y demostrar a otros la importancia.

Sin embargo, cuando se demuestra, el impacto que se logra sobre la administración de los recursos es tan grande, que se generan cambios sustanciales en la actitud hacia la capacitación. Dados estos efectos beneficiosos, es conveniente contemplar en algún momento, la realización de evaluaciones de este tipo.

Nivel 7. Efectos logrados en la Comunidad en General.

Este es quizás el nivel más difícil de evaluar, ya que su ámbito de efecto es amplio y difuso. Por ello sólo se desea señalar que existe y que puede ser útil o importante de tenerlo en cuenta, cuando se desea incluir también el alto nivel de responsabilidad social que cada vez más se exige de cada ciudadano y de cada organización para con su entorno.

Qué beneficio social tuvo el proceso de aprendizaje