



# Libro Evaluaciones de capacitación que funcionan

Jack J. Phillips, Patricia Pulliam Phillips y Toni Krucky Hodges

ASTD Publications, 2004

También disponible en: Inglés

## Reseña

Aunque los gerentes están conscientes de la necesidad de evaluar sus programas de aprendizaje y capacitación corporativos, muchos no saben cómo proceder. Los expertos en evaluación Jack J. Phillips, Patricia Pulliam Phillips y Toni Krucky Hodges están aquí para ayudar. Ofrecen un manual útil y práctico para implementar evaluaciones sólidas de sus programas de aprendizaje. Sus nueve capítulos presentan mucha información e incluyen listas y cuadros útiles. Cada vez que los autores recomiendan la evaluación de un tipo particular de capacitación, incluyen una lista de preguntas o una encuesta de muestra. Usan estándares actualizados del campo y demuestran conocimiento de la historia y el desarrollo de la evaluación de programas de aprendizaje en las últimas décadas. Para *BooksInShort* este libro da prioridad a la sencillez, la facilidad de uso y el detalle – los rasgos mismos que recomienda para su programa de evaluación.

## Ideas fundamentales

- La evaluación eficaz de sus programas de capacitación, educación y desarrollo profesional lo ayudará a demostrar sus beneficios.
- Casi todas las excusas que dan las compañías para no evaluar la educación se basan en percepciones erróneas y malentendidos de lo que se requiere.
- Cuando la evaluación es parte de la rutina de educación, la gente deja de oponerse a ella.
- La evaluación puede revelar mejoras en el ahorro y el ingreso.
- Empiece bien su programa de evaluación para establecer eficacia de largo plazo.
- La evaluación requiere planeación, preparación, conocimientos técnicos y coordinación.
- Base sus metas de recopilación de datos en la tecnología y el tiempo disponibles.
- Para que la evaluación valga la pena, sea metódico y serio en el modo de obtener y comunicar sus resultados.
- La alta gerencia apoyará los resultados de la evaluación si los presenta de manera lúcida y brinda datos útiles para la toma de decisiones y el logro de metas corporativas.
- La evaluación afecta la carrera profesional de los individuos y el futuro de sus programas.

## Resumen

### Problemas con la evaluación de la capacitación

Al evaluar la eficacia de los programas de capacitación y aprendizaje de su compañía, el reto es medir y demostrar los logros que no sólo satisfarán a la gerencia, sino que mejorarán el valor de sus esfuerzos. Parte del problema es que muchos de los métodos para medir la evaluación son demasiado complejos. Elija un modelo que sea suficientemente sencillo de usar y, a la vez, suficientemente poderoso para ofrecer una comprensión real para la toma de decisiones.

“La evaluación no es una actividad posterior al programa, sino una actividad que se debe considerar desde el principio y a menudo en el proceso para mejorar su eficiencia y efectividad en la recopilación de datos y la toma de decisiones”.

Los mejores sistemas de evaluación empiezan con planeación y preparación, así que no vea la evaluación sólo como proceso de post-aprendizaje que se pueda añadir después de acabar el trabajo. Si ve la evaluación como un mecanismo para recopilar respuestas después del programa, perderá casi toda su utilidad. Genere el programa de evaluación al mismo tiempo que la “evaluación de necesidades” para diseñar un programa de capacitación que cumpla con las metas correctas. Anticipe y especifique los objetivos generales del programa. Decida qué puede medir y asócielo con la medición para evaluar los objetivos descritos. En vez de ver exhaustivamente el programa que desea evaluar, amplíe su visión. Tome en cuenta las formas en las que el sistema de aprendizaje tendría un mayor impacto en la

compañía. Para mantener el entusiasmo de la alta gerencia, asegúrese de brindar información con la que ésta pueda actuar.

“Si la evaluación es relativamente nueva para la organización, tendrá una excelente oportunidad de determinar la cultura de medición y definir cómo debe ser en el futuro”.

Crear un programa de evaluación requiere conocimientos de estadística. Recopile información de lo que aprendieron los individuos y cómo lo aplican en el trabajo. Reúna una muestra que sea suficientemente grande para captar una gama realista de datos. Con demasiada frecuencia, las compañías recopilan demasiados datos, los almacenan y nunca los usan. Ponga la buena información a disposición de la gente que la puede usar para impulsar mejoras. Nunca use los datos de la evaluación para culpar o recriminar. Si su programa de evaluación se convierte en arma política, no sobrevivirá. La recopilación de datos y la evaluación deben manejarse de manera uniforme en toda la organización. Haga de la evaluación parte de la experiencia diaria del lugar de trabajo, no un evento especial que interfiera con la productividad normal.

## Mito y realidad

Muchas de las razones que da la gente para no crear ni usar programas eficaces de evaluación son mitos que se deben rechazar. A usted le dirán que las evaluaciones quitan demasiado tiempo, son costosas o subjetivas; que los datos no son concluyentes; que es una “moda pasajera”; que el aprendizaje tiene poco que ver con el desempeño, y más. Si analiza estos puntos, verá que son falsos o se basan en percepciones erróneas de la estructura y propósito de la evaluación.

“La resistencia a la implementación de un proceso comprehensivo de medición y evaluación puede reducirse si primero se reconoce que la resistencia es inevitable”.

Si fija las metas de evaluación durante las etapas de planeación de un programa de aprendizaje, los participantes pueden hacer preguntas anticipadas y pertinentes sobre los datos que producirá la evaluación y la manera en la que los usará la gerencia. Por ejemplo, puede hacer que la confusa noción de desarrollo de liderazgo se convierta en metas firmes y mensurables relacionadas con productividad, satisfacción de los empleados, calidad del producto, incremento de ingresos y costos más bajos. Los capacitadores no deben esperar que la gerencia les pida datos específicos, sino que deben trabajar con ellos para empezar la evaluación con el objetivo de brindar datos útiles que apoyen los objetivos de la compañía y ofrezcan un buen rendimiento a la inversión.

“El personal de aprendizaje y desarrollo generalmente carece de habilidades especializadas en medición y evaluación; por lo que la mayoría debe de desarrollar conocimientos técnicos de este proceso”.

Adapte el ámbito de la evaluación al tamaño y necesidades de su misión de aprendizaje. No todas las actividades requieren una evaluación integral, detallada y de múltiples pasos. A veces, es suficiente recopilar reacciones y comentarios. Sin embargo, asegúrese de que los participantes asuman verdadera responsabilidad por el éxito de sus esfuerzos de aprendizaje. No permita que sólo lleven a cabo los pasos y después culpen al proceso de aprendizaje por no afectar positivamente el desempeño de su trabajo. Por último, entienda que los resultados negativos pueden ser buenos o, por lo menos, útiles, ya que muestran dónde hay que mejorar.

## Cómo empezar su programa de evaluación

La forma de empezar su esfuerzo de evaluación tendrá un impacto duradero en la cultura corporativa. Empezar el programa sobre una base firme mejorará su credibilidad con el personal y los gerentes. Siga tres pasos para implementar el sistema de evaluación:

1. **“Prepare el escenario”** – Asegúrese de que la cultura de su organización apoye la medida y que la compañía esté lista para usar la evaluación. Las actividades de evaluación y el diseño del programa deben apoyar a quienes invierten en él. Asegúrese de entender los requerimientos de los participantes para diseñar el programa adecuado.
2. **“Desarrolle la práctica”** – Identifique el propósito de la evaluación y por qué es importante para las circunstancias particulares de su organización. Defina cómo será el éxito, cuáles son sus prioridades, quiénes serán los participantes y cómo reforzará lo que aprendan. Haga un inventario detallado de sus necesidades específicas y requisitos de datos, y determine el enfoque. Manténgalo tan sencillo y práctico como sea posible, y asegúrese de que proporcionará los datos que necesita. Luego vea cómo manejará y procesará las evaluaciones.
3. **“Implemente la práctica”** – Una vez hecho el trabajo de preparación, hay una base sólida para tomar decisiones importantes sobre las necesidades de recursos, personal, organigramas, división de responsabilidades, conocimientos del personal y presupuesto.

“La falta de buen apoyo gerencial puede frustrar una solución de aprendizaje que de lo contrario sería exitosa”.

La amplitud de sus programas de aprendizaje y evaluación dictará sus requerimientos de personal. Si no puede encontrar gente experimentada, tendrá que capacitar al personal existente en las habilidades y capacidades que requiere su programa. Algunas organizaciones profesionales, como el Consorcio de Evaluaciones, la Sociedad Estadounidense de Capacitación y Desarrollo, y el Instituto de Rendimiento de la Inversión (ROI, por sus siglas en inglés), ofrecen lineamientos, modelos, capacitación y certificación para ayudarlo. Hay consultores y conferencias que ofrecen valiosa información actualizada en el campo. Los miembros de su equipo pueden ayudarse entre sí, compartiendo experiencias, percepciones y opiniones sobre los programas de evaluación. Determine qué tecnología usar con base en las demandas de su programa, en vez de tratar de crear un programa en torno al software y hardware disponibles. El nivel de automatización que necesita depende de cuántos datos maneje y de cuánto tiempo disponga.

## ¡Todos a bordo!

Por naturaleza, la gente se resiste a cambiar la forma en que trabaja, y tiende a sentirse incómoda de que la califiquen y evalúen. Cuando le pida que cambie sus métodos para que usted pueda evaluar su productividad y su eficiencia, espere una total falta de entusiasmo. Las excusas habituales son falta de tiempo, bajo presupuesto, escasez de conocimientos, el efecto que tendrá una mala evaluación en su reputación, el miedo a no dar un ROI positivo, la posibilidad de que los datos se malinterpreten y se usen mal, la opinión de que el aprendizaje es demasiado subjetivo para evaluarse de manera realista, y la clásica frase: “ése no es mi trabajo”.

“Nada es más convincente para los altos ejecutivos que programas con resultados mensurables que ellos puedan entender”.

La mejor defensa es conseguir el apoyo de los capacitadores desde el principio del proceso de desarrollo del programa de evaluación. Incorpore la evaluación como un paso normal del aprendizaje. Determine las formas en las que la evaluación ofrecerá información que los capacitadores puedan usar. No enfatice que otros usarán la evaluación para calificar tanto a ellos como a la función de aprendizaje. Integre el éxito en el proceso para que los capacitadores y participantes sepan cómo será y cómo lograrlo. Sin embargo, no permita que esta línea de pensamiento resulte en explotar el sistema, y reducir así la evaluación a un ejercicio en vano. Elija unos cuantos programas para la implementación inicial y demuestre los beneficios de la evaluación a pequeña escala con el fin de crear el apoyo para un esfuerzo mucho mayor. Un programa piloto también permite hacer mejoras antes de la implementación general y demuestra los beneficios de planear una evaluación respaldada por un proceso.

## Los resultados

Una vez reunidos los datos de las evaluaciones, el peor escenario es no usarlos. El otro es no ser cuidadoso en cómo y a quién comunicar los resultados. Los datos envejecen rápidamente. Hay que evitar llegar al punto en que su presentación es completamente obsoleta debido a que el programa, producto o departamento que está evaluando ya cambió. Siempre esté dispuesto a presentar los datos a un público interno variado, de acuerdo con sus necesidades e intereses. Los distintos participantes verán de diferente manera lo que usted está haciendo. Piense en la manera más concisa y entendible de hacerlo. Algunos grupos se beneficiarán más de los estudios de caso, y otros estarán interesados en un informe de sus resultados en el sentido de mejoras al programa. Aquellos con interés financiero querrán saber más sobre resultados e impactos financieros. Algunos querrán presentaciones completas en reuniones formales, mientras que otros preferirán conversaciones informales cara a cara. Un informe resumido y sencillo será lo mejor para otros. Para maximizar el apoyo de cada público, tome en cuenta sus preferencias.

## Cómo conseguir apoyo de la gerencia

Trabaje con sus socios en capacitación para afrontar las típicas quejas de la gerencia sobre el aprendizaje: la falta de resultados significativos, el doble costo de pagar el tiempo de capacitación y el trabajo de la gente, la reducción de tiempo libre debido al aprendizaje y la falta de relevancia directa de la capacitación con tareas cotidianas. La objeción más grave de los ejecutivos es el argumento de que ellos no aportan nada al desarrollo ni a las metas del aprendizaje. Si maneja esta queja incluyéndolos en el diseño de la capacitación y de los programas de evaluación, los otros problemas tienden a evaporarse. Para evitar objeciones, involucre a la alta gerencia con los profesionales en capacitación desde el principio. Si su equipo diseña programas de aprendizaje y evaluación que cumplen con metas significativas para los ejecutivos — alineadas con sus aspiraciones corporativas — encontrarán más valioso el aprendizaje y lo apoyarán, igual que a la evaluación. El entusiasmo de los ejecutivos hace más fácil que todos en la compañía participen, ya que verán la capacitación y la evaluación como algo directamente relevante.

## Los beneficios de la evaluación

Un gran programa de evaluación puede recompensar a su compañía de varias maneras. El primer beneficio es la información de alta calidad que le permite ver más detalladamente sus programas de aprendizaje, da a los ejecutivos los datos para tomar decisiones sólidas y ofrece material para mejores análisis. Puede mejorar proyectos que ya son exitosos, y corregir o eliminar esfuerzos vanos. Los datos concluyentes de la evaluación pueden justificar el presupuesto de aprendizaje y capacitación, y generar apoyo de la gerencia. Cuando diseña la evaluación dentro del programa educativo en vez de añadirla al final, crea la oportunidad de establecer trayectorias de datos que pueden indicar grandes beneficios monetarios, como evidencia convincente de que el programa ha aumentado su eficacia, reducido costos y agregado rentabilidad. Cuando sus programas de aprendizaje generen grandes reacciones positivas, podrá extenderlos para satisfacer la demanda.

## Conducta profesional

Las evaluaciones de programas y personas pueden afectar las carreras de los individuos y la satisfacción del trabajo. Cualquier cosa que involucre al empleo también puede generar asuntos éticos y legales. Analizar y usar datos del personal también involucra aspectos morales. Por ejemplo: ¿Manipulan datos las estadísticas para obtener los resultados deseados? ¿Obligan las decisiones ejecutivas a los capacitadores a usar estándares o métodos que violen sus intereses personales y su sentido de jugar limpio? ¿Cumple la gerencia sus promesas? ¿Cómo se aseguran los datos personales para proteger la identidad de los participantes? Enfatice altos estándares éticos y trabaje para ganarse la confianza de cada participante. Si se dan faltas o errores no intencionados, afóntelos rápida y minuciosamente. Recurra a ejecutivos y consultores experimentados o a libros de referencia para obtener ayuda en la implementación de su programa de manera profesional.

“Cuenta lo contable, mida lo mensurable. Lo que no sea mensurable, hágalo mensurable”. (Galileo Galilei)

Los servicios de terceros pueden ayudarlo a recopilar datos. Usarlos podría aumentar la confianza de los participantes de que sus respuestas estarán protegidas de miradas indiscretas o de malos usos. Empezar con la prueba de tres preguntas de Ken Blanchard de políticas éticas: “¿Es legal? ¿Es justo para todos? ¿Cómo nos sentiríamos si el asunto se publicara en el periódico?” Si actúa profesionalmente y se comunica bien con los participantes, se ganará la confianza que necesita para tener el tipo de programa de evaluación del aprendizaje que desea.

## Sobre los autores

**Jack J. Phillips**, Ph.D. escribió *The ROI Process*, que ofrece datos para la medición de programas de capacitación, desempeño, recursos humanos y tecnología.

**Patricia Pulliam Phillips**, Ph.D. dirige el Instituto ROI, una fuente de información global. **Toni Krucky Hodges** tiene más de 23 años de experiencia en medición de desempeño y evaluación.