

Capacitate



Resumen Imprimible

Capacitación en Recursos Humanos

Módulo 5

Contenidos:

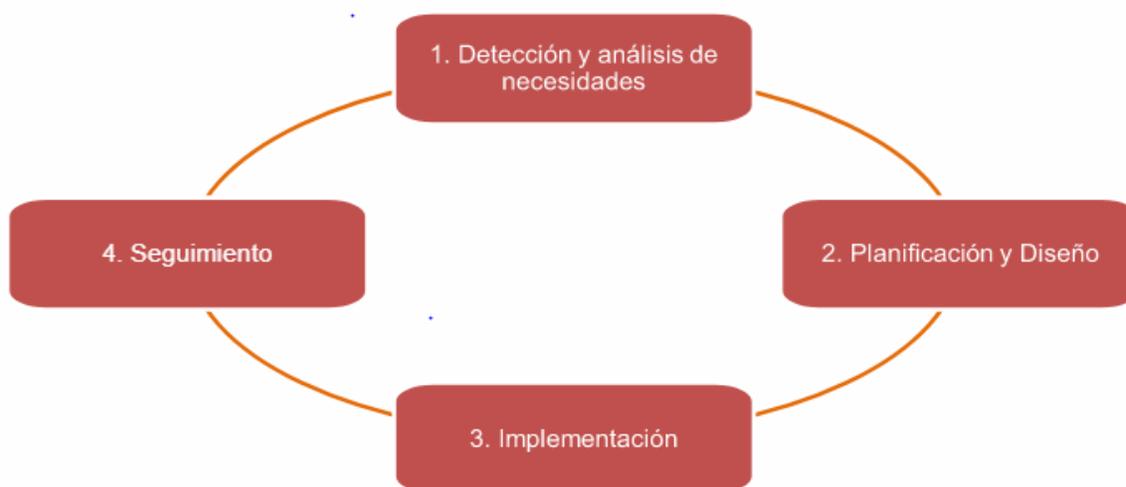
- Seguimiento como etapa del proceso de reingeniería
- Modelo de evaluación de cuatro niveles
- Indicadores de gestión de capacitación



Capacitarte

Seguimiento de Capacitación

Manteniendo como guía el concepto de la “Ingeniería de la Capacitación”, se abordan a continuación los temas contenidos en la última de las etapas, denominada “Seguimiento”.



Cuándo Evaluar

La propuesta es pensar la evaluación desde el comienzo, de modo de lograr incorporarla desde la detección de necesidades y el diseño de capacitación para que, al implementarse la misma, sea capaz de proveer los datos y la información propicia para construir los indicadores de gestión necesarios.

Por qué evaluar

El objetivo principal de la evaluación de capacitación es conocer el grado de efectividad de la misma. Posibilita conocer, entre otras cosas:

- Cómo se sintieron los asistentes

- Qué nivel de ausentismo tuvimos
- Si los participantes alcanzaron el nivel de conocimiento requerido
- Si la actividad tuvo el impacto deseado en sus comportamientos a futuro
- El retorno de la inversión realizada.

Pero la razón más importante para realizar la evaluación y seguimiento de capacitación se relaciona con la posibilidad que presenta para alinear el área con los objetivos del negocio.

Los indicadores de capacitación y los diferentes tipos de evaluación permiten desarrollar un plan integral que contemple la secuencia de acciones necesarias para cooperar con el resto de las áreas de la compañía y sus objetivos.

Los Cuatro Niveles de Evaluación

El modelo de evaluación de la capacitación propuesto por el autor Donald L Kirkpatrick en 1959, continúa aún hoy vigente en muchas organizaciones. Propone cuatro niveles de análisis que son:

1) Evaluación de Reacción

El objetivo principal de este nivel es conocer el grado de satisfacción que el participante tiene luego de haber participado en la actividad de capacitación.

Realizar mediciones de reacción o satisfacción es importante porque:

- Proporciona opiniones y sugerencias para mejorar las acciones formativas a la vez que es un feedback necesario sobre el desempeño del área.
- La satisfacción del asistente es necesaria para posibilitar el aprendizaje.

La evaluación de reacción es la mayormente utilizada en las actividades de capacitación, ya que cuenta con varias ventajas:

- Es fácil de aplicar y sus resultados fáciles de analizar, siempre que el formulario se encuentre adecuadamente confeccionado.
- Le otorga al participante la posibilidad de expresarse. Se le transmite que su opinión es valorada y que es el verdadero protagonista de la actividad.
- Permite reunir información cuantitativa y cualitativa y confeccionar informes sobre la gestión.

2) Evaluación de Aprendizaje

Se mide como aprendizaje aquellos conocimientos, habilidades o actitudes incorporadas gracias a la actividad de capacitación. En repetidas ocasiones puede creerse que los participantes no han generado el aprendizaje necesario en las capacitaciones porque los jefes no ven cambios en sus comportamientos. Sin embargo, es posible que hayan incorporado conocimientos, desarrollado habilidades o modificado actitudes, pero que luego no encuentren el entorno necesario para su aplicabilidad en el trabajo o para mantenerla en el tiempo. Por ello es importante medir el aprendizaje y conocer si las modificaciones deben realizarse en la actividad formativa o en el entorno laboral.

3) Evaluación de Conducta

En este nivel se busca medir si lo aprendido en la capacitación se aplica a las tareas del puesto de trabajo.

Al momento de realizar esta medición, se debe considerar lo siguiente:

- En primer lugar, las personas no demostrarán un cambio de conducta hasta que no se presente una situación que requiera aplicar lo aprendido. Por otro lado,

tampoco puede predecirse a partir de qué momento comenzará a manifestarse el cambio.

- Otra posibilidad es que el participante genere un cambio de conducta, pruebe los resultados de comportarse de dicha manera, y decida volver a sus patrones anteriores por diversas causas. Puede que crea que el impacto de su nueva conducta no es el mejor, o que encuentre diferentes limitaciones de la compañía para mantenerla.

4) Evaluación de Impacto

En este nivel se mide la manera en la que la capacitación ha influenciado los resultados del negocio.

Para lograr evaluar el impacto de la capacitación en los indicadores de la compañía, se requiere:

- Haber establecido los objetivos de la capacitación en los mismos términos.
- Contar con la información o herramientas de relevamiento de los datos que necesitaremos para saber si hemos alcanzado esos objetivos.
- Dejar pasar entre 3 y 6 meses para lograr mediciones de este tipo.

Una buena práctica, previo a evaluar este nivel, es relevar los diferentes indicadores de gestión con los que cuenta la Compañía y ver cómo se relacionan con nuestra actividad y qué tipo impacto se puede esperar que se efectúe en ellos.

Algunos de estos indicadores pueden ser:

- Calidad
- Clima
- Tiempos

- Procesos
- Costos
- Servicio al cliente

Existe una relación intrínseca entre los cuatro niveles de evaluación. Cada nivel de evaluación supera en complejidad al anterior. El nivel cuatro requiere un tratamiento especial y cuidadoso.

Para cada situación se deberá analizar hasta qué nivel de evaluación resulta posible, útil y provechoso realizar el seguimiento.

Indicadores de Capacitación

Es importante llevar indicadores de gestión porque permiten traducir la estrategia de la Compañía a datos visibles, que evidencian la manera en la que se viene desempeñando el área y permiten realizar los ajustes que resulten necesarios.

Aunque existen muchos indicadores, 4 de ellos resultan claves:

1) Índice de Capacitación

El índice de capacitación indica cuántas horas dentro del total de horas trabajadas fueron destinadas a capacitación. Existen diferentes entidades que se dedican a obtener valores del mercado para generar la posibilidad de realizar benchmarking. A modo general, se dice que como valor del mercado el índice de capacitación ronda el 1,5.

Para su cálculo, se debe dividir la cantidad de horas hombre sobre la dotación total, multiplicado las horas de jornada laboral por 100. Considerando la jornada de trabajo mensual como 22 días de 8 Hs. cada una, la fórmula de cálculo sería la siguiente:

Horas hombre

_____ X 100

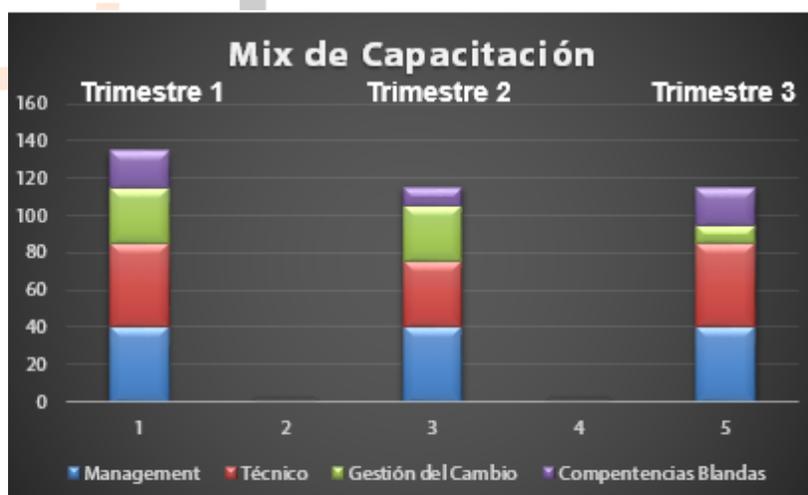
Dotación x (22x8)

2) **Mix de Capacitación**

El indicador de mix de capacitación permite visualizar qué tipos de contenidos se dictan. Esto posibilita realizar una nueva lectura del índice de capacitación, conociendo cómo se están concentrando o distribuyendo los esfuerzos y el presupuesto.

Para poder calcular el mix de capacitación, se requiere contar con un catálogo de cursos susceptible de ser agrupado en categorías. De esta manera, se puede conocer qué cantidad de horas de capacitación se dedicaron a cada categoría de contenidos durante determinado período de tiempo.

Este indicador puede reflejarse gráficamente como en el siguiente ejemplo:



3) Costo de Capacitación

Calcular el costo de capacitación es esencialmente importante para una adecuada gestión del presupuesto. Resulta imprescindible contar con un registro de los costos por capacitación así como de las horas de formación impartidas para poder calcular de cuánto cuesta la hora promedio de capacitación en la Compañía. Con esta información es posible tomar decisiones para optimizar el presupuesto.

4) Satisfacción

Sobre satisfacción hablamos al estudiar la evaluación de la reacción. Recuerden que es posible obtener datos cuantitativos acerca de este nivel de evaluación y nos sirven como indicador.

La lectura de los indicadores, y toma decisiones al respecto, dependerá de cada Compañía. Los indicadores son una manera de traducir la estrategia. El primer paso, como siempre, es conocer los objetivos de la Compañía y tenerlos en consideración al momento de plantear y evaluar los indicadores propios.