

Taller: Estrategias para evaluar la efectividad de los adiestramientos

Dra. Juanita Rodríguez Marrero

ATD-PR 22 septiembre 2016

Cómo evaluar la efectividad del entrenamiento¹

Basado en la teoría de Kirkpatrick

Jorge L. Benítez

La evaluación de la efectividad del adiestramiento es una acción que corresponde al tercer nivel de la conocida **escala de Kirkpatrick**, el modelo de **evaluación del entrenamiento** más aceptado universalmente. En efecto, en la referida escala, el primer nivel es el de “reacción” o de satisfacción del participante; el segundo nivel es el de “aprendizaje”; el tercer nivel es el de “efectividad”, también conocido como aplicación; y el cuarto nivel es el de “impacto”.

- **Nivel de reacción:** impresión que causó el curso sobre el participante, con respecto al contenido, la probable aplicabilidad del curso, el material de apoyo instruccional (manual, visuales y cualquier otro material utilizado), así como la **preparación y el desempeño del facilitador**, y aspectos complementarios (ambiente de aprendizaje, refrigerios, etc.).
- **Nivel de aprendizaje:** asimilación por parte del participante del contenido del curso (cuánto aprendió en la experiencia de aprendizaje).
- **Nivel de efectividad:** posibilidad real de aplicación de lo aprendido en el desempeño laboral del participante. También se le denomina “transferencia del aprendizaje.”
- **Nivel de impacto:** en qué medida el entrenamiento influye en la generación de cambios en el proceso de trabajo, lo cual afectará por ende a los resultados del negocio.

Existe un modelo alternativo, generado a partir del desarrollo de Kirkpatrick, denominado “modelo Kirkpatrick & Philips”, el cual contiene un quinto nivel, referido al “**retorno de la inversión**” (ROI). A continuación, se presenta un esquema resumen del modelo de Kirkpatrick, complementado con los recursos de evaluación:

¹ Accedido en <http://www.gestiopolis.com/como-evaluar-efectividad-entrenamiento-basado-escala-kirkpatrick/#autores>

NIVEL	QUÉ SE MIDE EN ESTE NIVEL	RECURSOS UTILIZADOS
1. REACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del participante - Calidad del proceso o experiencia de aprendizaje - Material de apoyo - Expectativa sobre aplicabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario (<i>aplicado al final de la experiencia de aprendizaje</i>) - Encuesta (<i>aplicada posteriormente a la experiencia de aprendizaje</i>)
2. APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> - Asimilación del contenido de la experiencia del aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> - Pre y post test o prueba de conocimientos. El pre test se aplica al inicio del curso y el post test, con el mismo contenido del anterior, al final del curso.
3. EFECTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de aplicación del contenido del curso en la realidad laboral (<i>transferencia del aprendizaje</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumento exploratorio fundamentado en indicadores de desempeño, que permita determinar y luego comparar el desempeño de entrada y el de salida (aplicación = desempeño)
4. IMPACTO	<ul style="list-style-type: none"> - Influencia del entrenamiento en los resultados del proceso de trabajo, en términos de indicadores asociados al proceso o resultados del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instrumento exploratorio, fundamentado en indicadores asociados al proceso específico de trabajo o cuantificación de resultados operacionales.

Por exigencias de ciertas normas internacionales, como la ISO/IEC 16949, o por requerimiento propio del sistema de gestión de una determinada organización, el líder de la **Gestión de Entrenamiento** se ve ante la necesidad de **evaluar la efectividad del entrenamiento impartido** a los trabajadores.

Obviamente, se pueden referir varias opciones metodológicas para acometer esta tarea, desde las más fáciles y sencillas, hasta las más complejas.

En el presente ensayo, con la intención de compartir una solución viable y de fácil aplicación a un problema que representa un escollo metodológico para la mayoría de los profesionales en las empresas, presentamos una propuesta cristallizable en un instrumento para acometer la actividad mencionada: evaluar la efectividad del entrenamiento impartido.

Premisas metodológicas:

La propuesta que ofrecemos se fundamenta en las siguientes premisas metodológicas:

- La efectividad del entrenamiento impartido está asociado directamente a la aplicación de los **conocimientos recibidos** y de las habilidades/destrezas desarrolladas, concretamente o de manera específica en el trabajo o medio laboral.
- Aplicación equivale a desempeño; por lo tanto, la medición debe fundamentarse en indicadores de “desempeño de entrada” y “desempeño de salida”, específicamente vinculados con el contenido del curso o actividad de entrenamiento.

- La evaluación de efectividad del entrenamiento impartido es específica; o sea, se requiere contar con información, en términos de ítems de medición, que correspondan al contenido particular de cada entrenamiento.

Primer paso: generar un formulario base

Elabore un formulario, de estructura matricial, para cada acción de entrenamiento, contentivo de los objetivos específicos de aprendizaje del curso o actividad formativa, con una columna para registrar los datos del “antes” y otra columna para los del “después”. El mismo deberá contener no menos de cuatro y no más de siete objetivos.

Modalidad de aplicación

A partir de los objetivos o del contenido de la acción formativa, deben considerarse los “resultados esperados” del entrenamiento. Teniendo claro los objetivos específicos del curso, se procede a evaluar el desempeño previo y posterior de cada participante o grupo de participantes. Seguidamente, se procede a “calificar” el desempeño de cada individuo “ANTES” del entrenamiento. Al menos tres meses después del entrenamiento, se califica nuevamente el desempeño del participante o del grupo de participantes.

Cuantificación del resultado

Con el propósito de cuantificar el resultado obtenido, tenemos dos opciones metodológicas:

- a. Comparación simple entre los datos de entrada (antes) y de salida (después), los cuales normalmente deben ser positivos (prevalciendo los datos de salida); esta primera opción se denomina “escala factorial simple”; y
- b. Utilización de índices expresados cuantitativamente a modo de “escala factorial integrada”.

En ambos casos u opciones, puede emplearse una escala semántica previa, determinada por las letras A, B, C, donde A significa “se ajusta a lo esperado” (expectativa de desempeño o resultado deseado), B significa “requiere mejorar para ajustarse a lo esperado” y C significa “deficiente o no se ajusta a lo esperado”. Luego, procedemos arbitrariamente y sobre la base de opinión de experto, a asignar valores numéricos a “A”, “B” y “C”, que deben ser correspondientes o de configuración lógica. Una forma recomendable podría ser asignar a cada “A” un valor de 5, a cada “B” un valor de 3 y a cada “C” un valor de 1,5 (no se considera el valor cero porque sería la “carencia absoluta”, lo cual es un valor teórico imposible, por razones que no vamos a expresar aquí). Al efectuar la multiplicación respectiva y la suma de los resultados parciales, se obtendrán los resultados de entrada y de salida.

Para el cálculo de los índices, tanto para la opción “a” como para la “b”, podemos utilizar una Hoja de Cálculo Excel, procediendo de la siguiente manera:

- El índice “desempeño de entrada” (antes) se calcula al dividir el “total de entrada” entre el total de ítems seleccionados (que no deben ser menos de 4 ni más de 7 aspectos); o sea entre el total de calificaciones efectuadas.
- El índice “desempeño de salida” (después) se calcula al dividir el “total de salida” entre el total de ítems seleccionados (que no deben ser menos de 4 ni más de 7 aspectos); o sea entre el total de calificaciones efectuadas.
- El índice de efectividad resulta de la diferencia (operación de resta) los dos índices anteriores.

Interpretación de Resultados

De acuerdo con una simulación piloto o mediante corridas de datos de prueba, a partir de la consideración de los valores numéricos arbitrariamente elegidos (5, 3 y 1,5) el “**índice de desempeño**”, sea de entrada o de salida, es una cifra que ha de desplazarse, en el siguiente rango o entorno numérico:

ÓPTIMO: de 4,4 a 5,0

ACEPTABLE: de 4,0 a 4,35

DEFICIENTE: menos de 4

Igualmente, el “índice de efectividad” es una cifra que se desplaza, a partir de los valores seleccionados, en el siguiente rango o entorno numérico:

ALTA: de 1,90 a 2,5

MEDIA: de 1,6 a 1.85

BAJA: menos de 1,6