

Estrategias para evaluar la efectividad de los adiestramientos



***Dra. Juanita Rodríguez Marrero
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras
jurodriguez31@gmail.com***



Meta

- Dominar los fundamentos para la evaluación de los adiestramientos, así como estrategias para determinar la efectividad de los adiestramientos durante y después del mismo.

Objetivos

- Al finalizar el taller los participantes:
 - Exhibirán conocimiento de los fundamentos para la evaluación de adiestramientos.
 - Utilizarán estrategias prácticas para determinar la efectividad de los adiestramientos durante y después del mismo.
 - Diseñarán instrumentos para medir el impacto de los adiestramientos en las organizaciones.



Premisas metodológicas

- ❖ La efectividad del adiestramiento 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.
- ❖ La medición del adiestramiento debe fundamentarse en indicadores de “desempeño de entrada” y “desempeño de salida”, específicamente vinculados con el contenido del adiestramiento.

Premisas metodológicas

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

Beneficios de los adiestramientos

- Mejora competencias, conocimientos y actitudes de los empleados
- Ayuda a los empleados a ser más mercadeables
- Mejora la ejecución de los empleados
- Contribuye al éxito de los empleados y de la empresa
- Mejora la competitividad de los empleados y de la empresa

Etapas de un programa de adiestramiento

Las acciones de adiestramiento abarcan un proceso que consiste de cuatro etapas

- Diagnóstico de necesidades de adiestramiento
- Planificación del adiestramiento
- Implementación y ejecución
- Evaluación de resultados



Requisitos para un programa de adiestramiento efectivo

- Basado en **necesidades**
- Dirigido a **objetivos**
- Calendarizado en el **tiempo** correcto
- Realizado en el **lugar** apropiado
- Dirigido a **personas** pertinentes
- Realizado por un **líder** efectivo
- Uso de **estrategias** efectivas
- **Logro** de los objetivos
- **Satisfacción** de los participantes
- **Evaluación** del adiestramiento

Principios Andragógicos Aplicados al Diseño de un Adiestramiento

- ❖ Explicar por qué se enseñan conceptos específicos.
- ❖ Instrucción debe ser orientada hacia la tarea. No se debe fomentar la memorización de conceptos.
- ❖ Actividades de aprendizaje deben estar cónsonas con las tareas que se van a ejecutar después del adiestramiento.
- ❖ Considerar los diferentes estilos de aprendizaje, las diferencias individuales y los variados trasfondos de los participantes.

Principios Andragógicos Aplicados al Diseño de un Adiestramiento

- ❖ Proveer ejercicios para diferentes niveles de experiencia.
- ❖ Las estrategias de enseñanza deben facilitar al adulto el descubrir cosas nuevas por ellos mismos; sin embargo, es necesario brindarles ayuda y guía cuando cometen errores o se equivocan.

Aprendizaje del Adulto



Modelo de evaluación del adiestramiento

(Kirkpatrick & Philips)

- **Niveles**

- Reacción o satisfacción
- Aprendizaje
- Efectividad (aplicación)
- Impacto
- Retorno de inversión (ROI)

Reacción (satisfacción)

Impresión que causó el adiestramiento sobre el participante, con respecto a:

- Contenido
- Probable aplicabilidad del adiestramiento
- Material de apoyo instruccional
 - Manual
 - Visuales
 - Cualquier otro material utilizado

Reacción (satisfacción)

- Preparación y el desempeño del facilitador
- Aspectos complementarios
 - Ambiente de aprendizaje
 - Refrigerios
 - Dinámicas

Aprendizaje

- Asimilación por parte del participante del contenido del curso (cuánto aprendió en la experiencia de aprendizaje).

Efectividad (aplicación)

- Posibilidad real de aplicación de lo aprendido en el desempeño laboral del participante. (transferencia del aprendizaje).

Impacto

- En qué medida el adiestramiento influye en la generación de cambios en el proceso de trabajo, lo cual afectará por ende a los resultados del negocio.

Retorno de inversion (ROI)

- El ROI mide el rendimiento financiero de una inversión realizada.
- En los negocios es uno de los cálculos más importantes que una empresa realiza. Este cálculo permite a las empresas determinar el volumen de negocios recibidos al invertir una cierta cantidad de dinero y recursos.
- Para calcular el ROI de un programa en particular, primero se debe calcular el valor del propio programa específico y luego dividirlo entre el costo de la ejecución del programa.






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.

Modelo de evaluación de adiestramiento

Kirkpatrick/Philip

Nivel

Énfasis de la evaluación

- Reacción  • Mide la satisfacción del participante con el adiestramiento
- Aprendizaje  • Mide cambios en conocimiento, destrezas y actitudes
- Aplicación  • Mide los cambios de conducta en el trabajo
- Impacto  • Mide los cambios en las distintas áreas de la empresa
- ROI  • Compara los beneficios del adiestramiento con los costos

Modelo Kirkpatrick & Phillip



Indicadores de desempeño para medir efectividad del adiestramiento

- Calidad del trabajo
- Aumento en la productividad
- Servicio
- Eficiencia
- Eficacia
- Efectividad
- Productividad

Métodos para recopilar datos

- Entrevistas
- Cuestionario
- Observación directa
- Exámenes
- Simulaciones
- Datos sobre ejecución

Metas al diseñar un cuestionario

- Recopilar la cantidad de datos necesarios.
- Redactar preguntas que recopilen la información que se desea
- Obtener un alto grado de participación de los participantes (grado de respuestas)

Evaluación del Recurso

1. On a scale of 1 to 4 (with 4 being the highest, best, or most, and 1 being the least or worst), rate the following instructor(s) or Presenter(s) by circling the number that applies.

Instructor(s) or Presenter(s) Name:	Knowledgeable				Well prepared/ organized				Effective presenter				Responsive to Questions			
	High		Low		High		Low		High		Low		High		Low	
1. Susan Barnes	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
2. Cindy Olney	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
3.	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
4.	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1

Diseño de cuestionarios

- <https://n.nlm.gov/sites/default/files/migrated/file/f90ce4781dfe1826c6488be37fc71c.pdf>

Ejercicio de Aplicación

- Diseño de instrumento de evaluación para medir
 - Satisfacción
 - Aprendizaje y aplicación
 - Impacto
 - ROI

Aplicación de lo aprendido

Conceptos Aprendidos	Dónde los voy a utilizar	Cómo los voy a utilizar



Gracias