

# La evaluación de la capacitación en las Organizaciones

*Prof. Susana Huberman*

[susanahuberman@caep.com.ar](mailto:susanahuberman@caep.com.ar)



*“Cuando no se sabe lo que se busca,  
no se sabe lo que se encuentra”*

*Lucien Fébvre*

## **PARA PENSAR:**

- 1. ¿Qué es evaluar?**
- 2. ¿Qué funciones tiene la evaluación?**
- 3. ¿Qué se debe evaluar?**
- 4. ¿Qué información se debe obtener de cada evaluación?**
- 5. ¿Quiénes son los destinatarios de la evaluación?**
- 6. ¿Con qué instrumentos se evaluará?**
- 7. ¿Qué criterios se usarán?**
- 8. ¿Con qué indicadores?**
- 9. ¿Con qué ponderación?**
- 10. ¿Cuándo se va a evaluar?**
- 12. ¿Qué evaluación se hará de la misma evaluación?**

# **PROBLEMAS PARA PODER EVALUAR**

- Resistencia organizacional**
- Imposibilidad de precisión**
- Falta de continuidad o revisión**
- Falta de “historia”**

# MITOS Y EVALUACIÓN

## MITO 1

**Evaluar la capacitación es un proceso costoso**

## MITO 2

**Evaluar la capacitación es un proceso frustrante**

## MITO 3

**Evaluar la capacitación es un proceso para el cual no tenemos tiempo**



**Para evaluar la capacitación es necesario:**

**Elaborar el plan estratégico de capacitación con -evaluación asistida- en busca de resultados de manera compatible y sinérgica, con el marco institucional en el que se encuentre**

# **EVALUAR ES:**

- **Emitir un juicio de valor**
- **Producir información para tomar decisiones**
- **Ayudar a mejorar, procesos, resultados y efectos**

# ¿QUÉ EVALUAR?


- **Los objetivos de la formación**
- **El diseño del plan**
- **Los procesos de formación**
- **Los logros alcanzados, teniendo en cuenta la situación inicial**



# ¿PARA QUÉ EVALUAR?

 Para obtener información.

 Para identificar logros y desvíos

 Para asegurar que se está en el camino correcto

# MOMENTOS DE LA EVALUACIÓN

```
graph TD; A([MOMENTOS DE LA EVALUACIÓN]) --> B[diseño]; A --> C[medición]; A --> D[análisis]; A --> E[decisión];
```

**diseño**

**medición**

**análisis**

**decisión**

# **INDICADORES**

**Los indicadores, consisten en señales, rastros, huellas, pistas, a través de las cuales se aprecia la presencia o ausencia de un determinado fenómeno**

# **Evaluación de objetivos**

- **PEDAGÓGICOS**

**Aprendizajes en el aula de capacitación**

- **OPERATIVOS**

**Transferencia de lo aprendido**

- **DE IMPACTO**

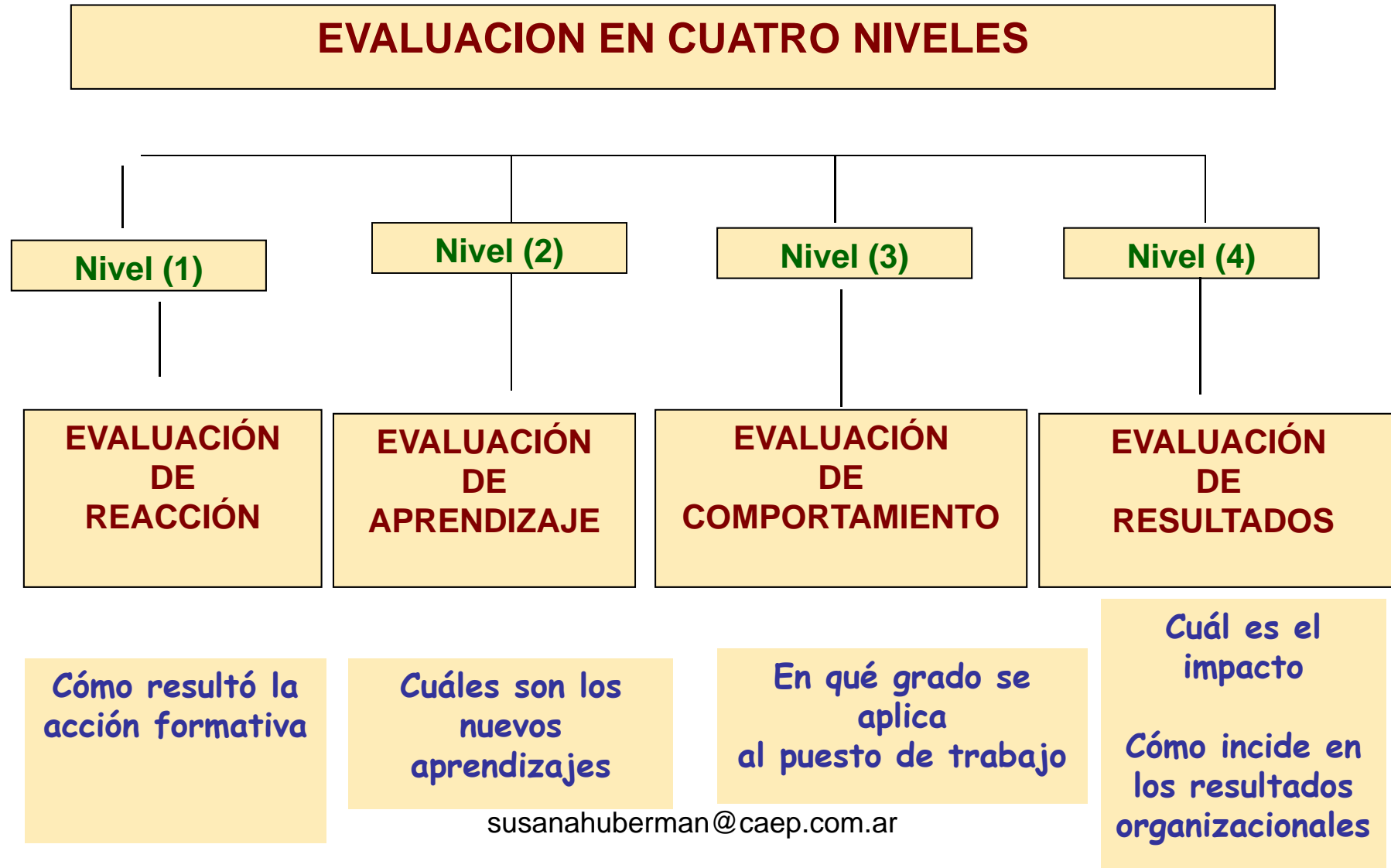
**Efectos previstos en el área laboral**

**ALGUNOS MODELOS PARA  
EVALUAR LA CAPACITACIÓN  
EN  
LAS ORGANIZACIONES**

[susanahuberman@caep.com.ar](mailto:susanahuberman@caep.com.ar)

# EVALUACIÓN EN CUATRO NIVELES

Donald Kirkpatrick



# **INSTRUMENTOS PARA EVALUAR ACCIONES FORMATIVAS**

- **Observación**
- **Entrevistas**
- **Reuniones**
- **Cuestionarios**
- **Pruebas**
- **Casos**
- **Otros**

# PAUTAS PARA EVALUAR EL APRENDIZAJE

## ¿ Qué evaluar?

- **Conocimientos**
- **habilidades**
- **actitudes**

## ¿ Cómo ?

**Con instrumentos de evaluación**

### ¿ Cómo ponderar/calificar?

**Estableciendo criterios previos, indicadores de satisfacción, evidencias de efectividad, escalas de ponderación**

- **A través del contraste entre lo producido, con los indicadores propuestos**

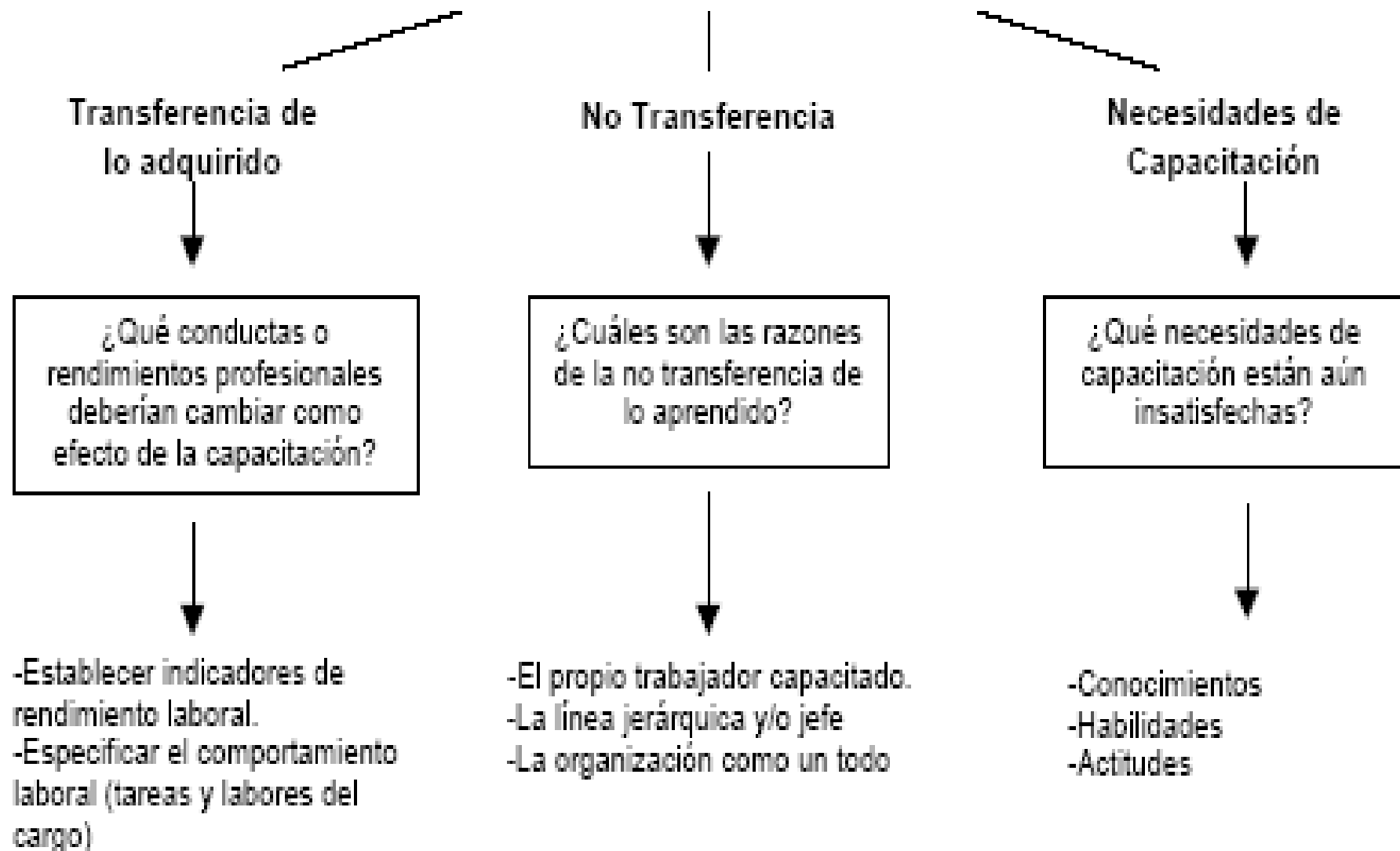
## ¿Y luego qué?

□ **Comunicar resultados**

□ **Tomar decisiones!!!!!!!**



## Algoritmo de Evaluación de Transferencia del Aprendizaje



# **MEDICIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN**

- Implica evaluación de la gestión organizacional y no sólo de la administración del programa de capacitación**
- los objetivos establecidos a estos niveles dan cuenta de objetivos globales de la organización y no sólo del departamento de capacitación.**

# Resultados tangibles

- **Tiempo**
- **Producción**
- **Calidad**
- **Costo**

# Resultados intangibles

- **Hábitos de trabajo**
- **Habilidades de gestión/equipo**
- **Iniciativa**
- **Clima/cultura**

# LA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

## Utilidad:

- **Reciben información quienes han participado en la actividad**
- **Genera más compromiso para futuras acciones formativas**
- **Aumenta el potencial de trabajo, ayuda a integrar lo aprendido en el área laboral**
- **Favorece la comprensión de la necesidad de la formación**

# UN RESUMEN DEL RECORRIDO EVALUATIVO

- ❑ **Evaluación de necesidades**

## ACCIÓN DE CAPACITACIÓN

### **Evaluación de aprendizaje (Nivel 2)**

**Evaluación diagnóstica**

**Evaluación formativa de proceso**

**Evaluación sumativa de producto**

**A indagar en el aula de formación:**



**¿Qué conocimientos se han adquirido?**

**¿Qué habilidades se han desarrollado o mejorado?**

**¿Qué actitudes se han cambiado?**

### **Evaluación de reacción (Nivel 1)**

**A indagar fuera del aula de formación:**

**Evaluación de la conducta (Nivel 3)**

**Evaluación de resultados (Nivel 4)**

**Evaluación de retorno de la inversión (Nivel 5)**

susanahuberman@caep.com.ar

## **EL DESAFÍO:**

- **Transformar las necesidades críticas del plan de capacitación en términos que permitan confluir los objetivos políticos y estratégicos de la organización**
  
- **Considerar el plan de capacitación con “evaluación asistida”**

# **De cada 100 Organizaciones que hacen Evaluación en la Formación:**

**86%** controla la **Reacción**

**71%** controla el **Aprendizaje**

**65%** controla la **Conducta**

**45%** controla los **Resultados**