

Teoría de la evaluación del aprendizaje y la capacitación del Dr. D. Kirkpatrick

Modelo de la evaluación de la capacitación de Donald L Kirkpatrick

En Servicios Integrales de Asesoría ([SIA](#)), realizamos en todos nuestros cursos la evaluación de la efectividad de la capacitación en los niveles uno y dos del modelo del Dr. Donald Kirkpatrick.

Donald L Kirkpatrick, profesor emérito, universidad de Wisconsin (donde alcanzó su BBA, MBA y PhD), primero publicó sus ideas en 1959, en una serie de los artículos, en el diario de la Sociedad Americana de Directores de Capacitación. Los artículos fueron incluidos posteriormente en el libro Programas de Evaluación de la Capacitación de Kirkpatrick (publicados originalmente en 1994; ahora en su 3ra edición - editores de Berrett-Koehler).

Donald Kirkpatrick en 1975, era presidente de la Sociedad Americana para el Capacitación y el Desarrollo (ASTD American Society for Training and Development).

En el libro de 1994 de Donald Kirkpatrick, definió sus ideas originalmente publicadas en 1959, de tal modo que fomentan el conocimiento cada vez mayor de ellas, de modo que su teoría ahora ya se convertido en uno de los modelos más ampliamente utilizado y más popular para la evaluación de la capacitación y el aprendizaje. El modelo de cuatro niveles de Kirkpatrick ahora se considera un estándar industrial a través de las comunidades de la capacitación y de los Recursos Humanos.

Modelo de evaluación de Kirkpatrick.

Los cuatro niveles del modelo de la evaluación de Kirkpatrick esencialmente mide:

- N-4.- RESULTADOS - los efectos sobre el negocio o el ambiente generados por el desempeño del capacitado.**
- N-3.- TRANSFORMACIÓN - grado del comportamiento de mejora y de la capacidad de poner en práctica/hacer uso.**
- N-2.- APRENDIZAJE.- el aumento resultante en conocimiento o capacidad**
- N-1.- REACCIÓN del estudiante - qué pensaron y sentían sobre la capacitación**



Todas estas mediciones se recomiendan para la evaluación completa y significativa del aprendizaje aunque su uso, aumente ampliamente de complejidad y en costos, a través de los cuatro niveles.

Cuatro niveles de Kirkpatrick de la evaluación de la capacitación.

Esta tabla ilustra la estructura básica del modelo de Kirkpatrick. Para mayor detalle, vea la segunda tabla.

Nivel	Tipo de la evaluación (se mide qué)	Descripción y características de la evaluación	Ejemplos de las herramientas y de los métodos de la evaluación	Importancia y factibilidad
1	Reacción	<p>La evaluación de la reacción:</p> <p>Es cómo los participantes se sienten sobre la experiencia de la capacitación o del aprendizaje.</p>	<p>“Hojas felices”, formas de la retroalimentación.</p> <p>Reacción, encuestas sobre la capacitación o cuestionarios verbales.</p>	<p>Rápida y muy fácil obtener.</p> <p>Sin costo de recolección o análisis.</p>
2	Aprendizaje	<p>La evaluación del aprendizaje:</p> <p>Es la medida del aumento en conocimiento - antes y después.</p>	<p>Típicamente pruebas antes y después del capacitación.</p> <p>También pueden utilizarse entrevistas o observaciones.</p>	<p>Relativamente simple de establecer; cuantifica las habilidades.</p> <p>Más complicado para aprendizaje más complejo.</p>
3	Comportamiento	<p>La evaluación del comportamiento:</p> <p>Es el grado posterior de aplicación del aprendizaje en el trabajo - puesta en práctica.</p>	<p>Se requieren la observación y la entrevista, después de un cierto plazo, para determinar el cambio, la importancia y la continuidad del cambio.</p>	<p>Para medir del cambio de comportamiento, se requiere la cooperación y la habilidad de jefes jerárquicos.</p>
4	Resultados	<p>La evaluación de los resultados:</p> <p>Es el efecto sobre el negocio o el ambiente del capacitado.</p>	<p>Las medidas están ya en el lugar vía los sistemas de gestión normales y la información - el desafío es relacionarlas con el capacitado.</p>	<p>Individualmente, difícil en algunos temas relacionarlos a la organización.</p> <p>El proceso debe atribuir responsabilidades claras.</p>

Cuatro niveles al detalle de Kirkpatrick de la evaluación de capacitación.

Esta tabla ilustra al detalle la estructura del modelo de Kirkpatrick, y particularmente la interpretación del moderno, el uso, implicaciones y ejemplos de la evaluación de herramientas y de métodos.

Nivel y tipo de la evaluación	Descripción y características de la evaluación	Ejemplos de las herramientas y de los métodos de la evaluación	Importancia y factibilidad
<p>1. Reacción</p>	<p>La evaluación de la reacción es cómo se sienten los capacitados, y sus reacciones personales a la experiencia de la capacitación o de aprendizaje, por ejemplo:</p> <p>¿Los participantes estuvieron a gusto y disfrutaron de la capacitación?</p> <p>¿Consideraban la capacitación relevante?</p> <p>¿Fue un buen uso de su tiempo?</p> <p>Les agrado el programa, los tiempos y el material</p> <p>Nivel de participación.</p> <p>Facilidad y comodidad de la experiencia.</p> <p>Nivel de esfuerzo requerido para hacer la mayor parte del aprendizaje.</p> <p>Factibilidad y potencial percibidos para aplicar el aprendizaje.</p>	<p>Típicamente “hojas felices”.</p> <p>Formas de retroalimentación basadas en la reacción personal subjetiva a la experiencia de la capacitación.</p> <p>Reacción verbal que puede ser observada y ser analizada.</p> <p>Encuestas sobre o cuestionarios posteriores a la capacitación.</p> <p>Evaluación en línea o clasificación de los participantes.</p> <p>Informes verbales o escritos subsecuentes dados por los participantes a los supervisores de su trabajo.</p>	<p>Se pueden hacer inmediatamente al final de la capacitación.</p> <p>Muy fácil obtener la retroalimentación de la reacción</p> <p>No es costosa recolectar la retroalimentación o el análisis de la información.</p> <p>Es importante saber que la gente no estuvo incomoda ni estuvo decepcionada.</p> <p>Es importante la impresión que da la gente de su experiencia a otras personas que pudieron decidir tomar la capacitación.</p>

<p>2. Aprendizaje</p>	<p>La evaluación del aprendizaje es la medida del aumento del conocimiento o de la capacidad intelectual, antes y después de la experiencia de aprendizaje:</p> <p>¿Los participantes aprendieron los objetivos de la capacitación?</p> <p>¿El participante experimentó lo que fue planeado para que él lo experimentara?</p> <p>¿Cuál es el grado del cambio o adelanto en los participantes después de la capacitación, en la dirección o en el área esperada?</p>	<p>Típicamente pruebas antes y después de la capacitación.</p> <p>Se puede utilizar entrevistas o observaciones antes y después, aunque esto puede desperdiciar tiempo y puede ser contraproducente.</p> <p>Es necesario vincular estrechamente, los métodos de evaluación a los objetivos del aprendizaje.</p> <p>La medición y el análisis son posibles y fáciles en una escala del grupo.</p> <p>Es necesario establecer mediciones confiables y claras, para limitar el riesgo de una evaluación inconsistente.</p> <p>Es posible utilizar exámenes en papel, electrónicos, o en línea (páginas Web)</p>	<p>Relativamente simple de establecer, solamente se requiere más inversión de tiempo, que la evaluación del nivel 1.</p> <p>Altamente relevante y para ciertos temas de capacitación, tal como habilidades cuantificables o técnicas.</p> <p>Más difícil para un aprendizaje más complejo tal como desarrollo personal, que es difícil de determinar.</p> <p>El costo se incrementa si los sistemas están mal diseñados, así como el trabajo requerido para medir y analizar.</p>
<p>3. Comportamiento</p>	<p>La evaluación del comportamiento es el grado en el cual los participantes aplicaron el aprendizaje y cambiaron su comportamiento, y esto dependiendo de la situación puede ser inmediato o posterior a la capacitación.</p> <p>¿Los participantes aplicaron su aprendizaje cuando regresaron al trabajo?</p> <p>Son las habilidades y el conocimiento utilizado</p>	<p>Se requieren de un cierto plazo para la observación, para determinar el cambio, la importancia y la continuidad del cambio.</p> <p>Las evaluaciones instantáneas no son confiables porque la gente cambia en maneras diferentes en diversas horas.</p> <p>La evaluación necesita ser sutiles y estar en curso, para transferirla a una herramienta de análisis conveniente.</p> <p>La evaluación debe</p>	<p>La medida del cambio del comportamiento es menos fácil de cuantificar y de interpretar que la reacción y evaluación del aprendizaje.</p> <p>Sistemas simples y de respuesta rápida, no son muy adecuados.</p> <p>La cooperación y la habilidad de los observadores, típicamente jefes jerárquicos, son factores importantes, y difíciles de controlar.</p> <p>El manejo y el análisis</p>

	<p>relevantes</p> <p>¿Hay un cambio sensible y medible en la actividad y el desempeño de los participantes cuando volvieron al trabajo?</p> <p>¿El cambio en comportamiento y el nuevo nivel de conocimiento fue sostenido?</p> <p>¿El participante podría transferir su aprendizaje a otra persona?</p> <p>¿Es el participante consciente de su cambio en el comportamiento, conocimiento y nivel de formación?</p>	<p>diseñarse para reducir el juicio subjetivo del observador o del entrevistador, que es un factor variable que puede afectar a confiabilidad y la consistencia de la medición.</p> <p>La opinión del participante, es un indicador relevante, es también subjetiva y no fiable, y por lo que necesita medirse de una manera definida constante.</p> <p>La retroalimentación de 360 grados es un método útil y no necesita ser utilizada antes de entrenar, porque los encuestados pueden cambiar después de capacitarse, y esto se puede ser analizado por los grupos de participantes y de encuestados.</p> <p>La evaluación se puede diseñar para un panorama de desempeño relevante, y los indicadores o los criterios de desempeño claves.</p> <p>La evaluación en línea y electrónica es más difícil de incorporar - los exámenes tienden a ser más acertados cuando están integrados dentro de la administración existente y los protocolos de la capacitación.</p> <p>La autovaloración puede ser útil, usando criterios y mediciones cuidadosamente diseñados.</p>	<p>de exámenes sutiles en curso son difíciles, y virtualmente imposibles sin un sistema bien diseñado desde el inicio.</p> <p>La evaluación de la puesta en práctica y del uso es extremadamente importante - hay poco beneficio en una buena reacción y un buen aumento en capacidad si nada cambia al volver al trabajo, por lo tanto la evaluación en esta área es vital, no obstante desafiante.</p> <p>La evaluación del cambio del comportamiento es posible con ayuda e involucramiento de los jefes jerárquicos y de los participantes, así que es productivo implicarlos desde el inicio, e identificar las ventajas para ellos, la cual se vincula a la evaluación del siguiente nivel.</p>
--	--	---	---

<p>4. Resultados</p>	<p>La evaluación de los resultados es el efecto sobre el negocio o el ambiente resultando del funcionamiento mejorado del participante - es la prueba ácida.</p> <p>Las mediciones son indicadores de desempeño claves del negocio o de la organización, por ejemplo:</p> <p>Volúmenes, valores, porcentajes, calendarios, rentabilidad de la inversión, y otros aspectos cuantificables del funcionamiento de la organización, por ejemplo; números de quejas, de volumen de ventas de personal, de desgaste, de faltas, de desperdicios, de incumplimiento, de grados de calidad, de logro de estándares y de acreditaciones, de crecimiento, de retención, etc.</p>	<p>Muchas de estas mediciones están ya establecidas, vía los reportes y sistemas de gestión normales.</p> <p>El desafío es identificar que y cómo se relaciona con el desempeño y la influencia del participante.</p> <p>Por lo tanto es importante identificar y acordar la responsabilidad e importancia con el participante al principio de la capacitación, para que entienda como será evaluado.</p> <p>Este proceso se sobrepone a la práctica normal de la gestión – solo necesita ligarse al objetivo de la capacitación.</p> <p>Fallas al vincular el objetivo de la capacitación y los tiempos reducirá enormemente la facilidad, para atribuir los resultados a la capacitación.</p> <p>Para personal de nivel superior, particularmente, las evaluaciones anuales y el acuerdo en los objetivos clave de negocio son integrales a la medición de los resultados de negocio derivados de la capacitación.</p>	<p>Individualmente, la evaluación de los resultados no es particularmente difícil; a través de una organización llega a ser mucho más desafiante, especialmente debido a la confianza en la gerencia, y la frecuencia y cambios en la escala de la estructura, de responsabilidades y los roles, que complica el proceso de atribuir responsabilidad clara de los resultados.</p> <p>También, los factores externos afectan notablemente el funcionamiento de la organización y del negocio, los cuales pueden opacar la causa verdadera de los buenos o pobres resultados.</p>
-----------------------------	---	--	---

Consideraciones finales.

Desde que Kirkpatrick estableció su modelo original, otros teóricos (por ejemplo Gato Phillips), y de hecho Kirkpatrick mismo, han referido a un quinto nivel posible, a saber ROI (rentabilidad de la inversión). Sin embargo el ROI se puede incluir fácilmente en nivel de la original de Kirkpatrick el cuarto "Resultados". La inclusión y la importancia de un quinto nivel es por lo tanto discutible solamente relevantes si "resulta" que el gravamen de la rentabilidad de la inversión se pudo olvidar o hacer caso en el nivel 4 de resultados.

La evaluación del aprendizaje es un área extensamente investigada. Esto es comprensible puesto que el tema es fundamental a la existencia y al funcionamiento de la educación en todo el mundo, especialmente las universidades, que por supuesto contienen la mayor parte de los investigadores y a los escritores.

Mientras que el modelo de Kirkpatrick no es el único de su tipo, pero para el uso industrial y comercial es suficiente; la mayoría de las organizaciones estarían satisfechas si se evaluara su capacitación y aprendizaje, y que se planeara y manejara el desarrollo de su personal, de acuerdo al modelo de Kirkpatrick.

Evaluación del desempeño de la función del RH.

Si usted es responsable de funciones y servicios de Recursos Humanos de los clientes internos y/o externos, puede ser que usted encuentre útil para ir más allá de la evaluación de Kirkpatrick de la **capacitación y del aprendizaje**, para evaluar también la **satisfacción entre el personal/clientes con el funcionamiento total de su departamento**.

Los parámetros para tal evaluación dependen en última instancia de cuál es la responsabilidad de su función de Recursos Humanos - es decir evaluar según las expectativas.

Como todo lo demás, la evaluación de la satisfacción del cliente debe primero comenzar con un aprecio claro de las expectativas de los clientes (internos y externos). Las expectativas - convenidas, indicadas, publicadas o identificadas - proporcionan la base para evaluar todos los tipos de satisfacción del cliente.

Si la gente tiene expectativas que vayan más allá de las responsabilidades reales y actuales del departamento de Recursos Humanos, entonces debe

evaluarse la situación porque ofrecerá una oportunidad de agregar valor a las actividades de RH, y agregar valor y ventaja competitiva a su organización en conjunto.

En este mundo de rápido cambio, RH es cada vez más el departamento que es más probable que responda a las nuevas oportunidades para el soporte y desarrollo del personal- así que responda, entienda, y haga lo que usted puede para cubrir las demandas nuevas cuando se le presenten.

Si usted esta interesado en saber que tan bien el departamento de RH esta cumpliendo las expectativas de la gente, un cuestionario, y/o algunas discusiones de grupo le ayudarán a percibir la situación.

Aquí están algunas preguntas de ejemplo. Usted debe preguntar al personal que tan bien el departamento de RH ha hecho el siguiente:

- Le a ayudado a **identificar, entender y dar prioridad a mis necesidades y deseos de desarrollo personal**, en términos de: **habilidades, conocimiento, experiencia y actitud** (o bienestar personal, o madurez emocional, o humor, o modo de pensar, o cualquier otro término conveniente, al cual la gente responderá)
- Le a ayudado a **entender sus estilos preferidos de aprendizaje y el aprender de los métodos** para adquirir nuevas **habilidades, conocimiento** y capacidades **comportamentales**
- ayudado me **para identificar y para obtener el aprendizaje y el desarrollo eficaces** que se adapta a mi estilo y circunstancias preferidos
- ayudado me **para medir mi desarrollo**, y para que la medida esté clara a mi jefe y a otros en la organización que debe saber sobre mis capacidades
- con tal que **herramientas y sistemas** para animar y para facilitar mi **desarrollo personal**
- y ayudado particularmente a optimizar la **relación** entre **mí** y mi **jefe** referente la ayuda de mi propio desarrollo y bienestar personales
- con tal que un ambiente de trabajo que **me protege** contra la **discriminación** y el **acoso** de cualquier clase
- con tal que la oportunidad para que yo exprese mis **agravios** si tengo cualesquiera, (en privado, a una persona convenientemente entrenada en la compañía que confío en) y entonces si deseo tan para que la consideración apropiada y la respuesta les sean dadas por la compañía
- con tal que la oportunidad para que yo reciba el **asesoramiento** y el consejo en caso que necesite ayuda privada y de apoyo de este tipo, otra vez de una persona convenientemente entrenada en la compañía que confío en
- asegurado que los procesos **disciplinarios** sean claros y justos, e incluyan la derecha de la súplica
- asegurado que el **reclutamiento** y la **promoción del personal** estén manejados **bastante y transparente**

- asegurar que los sistemas y las actividades existen para guardar a todo el personal **informó los** planes de la compañía, funcionamiento, el etc., (según lo incluido normalmente en un sistema del informe del equipo)
- (si usted se atreve...) asegurándose de que la gente sea **pagada y recompensada bastante** en lo referente a otros empleados de la compañía, y por separado, pagados y recompensados bastante cuando está comparado a las normas del mercado (su CEO no tendrá gusto de esta pregunta, pero si usted tiene un problema en esta área es el mejor de saber sobre ella...)
- (y para los **encargados**) ayudado me para asegurar las **necesidades del desarrollo de mi personal se identifica y se apoya**

Esto no es una lista exhaustiva - apenas algunos ejemplos. Muchos de los ejemplos contienen los elementos que se deben bajo circunstancias grandes típicas de la compañía analizar para crear más y preguntas más pequeñas sobre aspectos más específicos de la ayuda y de los servicios de la hora.

Si usted trabaja sobre la hora, o funciona un departamento de la hora, y considera que algo de estas ediciones y de la caída de las expectativas fuera de su mandato, después considera quién otro es responsable de él.

Repito, en este mundo de cambio rápido, hora soy cada vez más el departamento que es más probable de considerar y de responder a las nuevas oportunidades para la ayuda y el desarrollo de la su gente - así que responda, entienda, y haga lo que usted puede cubrir nuevas demandas cuando usted las ve. Al hacer eso usted agregará valor a su gente y a su organización - y su departamento.