

## Los cuatro niveles de la evaluación de la capacitación Kirkpatrick a profundidad

Esta tabla ilustra el detalle de la estructura de Kirkpatrick, especialmente la interpretación moderna del modelo de evaluación del aprendizaje Kirkpatrick, su uso, implicaciones y los ejemplos de herramientas y del método. Este diagrama tiene el mismo formato al anterior, pero con más detalles y explicaciones:

| TIPO DE EVALUACIÓN                 | DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN  | EJEMPLOS DE LAS HERRAMIENTAS Y MÉTODOS DE EVALUACIÓN   | RELEVANCIA Y VIABILIDAD   |
|------------------------------------|---|--|---|
| <p><b>NIVEL 1: REACCIÓN</b></p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La evaluación de la reacción indica cómo se sintieron los participantes, además de sus reacciones personales a la capacitación o experiencia de aprendizaje, por ejemplo:</li> <li>■ ¿A los asistentes les gustó la capacitación y disfrutaron de la misma?</li> <li>■ ¿Los asistentes consideran que la capacitación fue de relevancia?</li> <li>■ ¿Fue un buen uso de su tiempo?</li> <li>■ ¿Les gustó el local, el estilo, el ritmo, la atención, etc.?</li> <li>■ Nivel de participación</li> <li>■ Facilidad y comodidad de la experiencia</li> <li>■ Nivel de esfuerzo requerido para aprovechar la capacitación al máximo</li> <li>■ Practicidad percibida y potencial para aplicar el aprendizaje</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Las comunes hojas de evaluación</li> <li>■ Formularios de retroalimentación basados en la reacción personal subjetiva a la experiencia de la capacitación</li> <li>■ Reacción verbal que puede notarse y analizarse</li> <li>■ Encuestas o cuestionarios posteriores a la capacitación</li> <li>■ Evaluación en línea o calificación de los delegados</li> <li>■ Informes verbales o escritos subsiguientes que los asistentes entregaron a los gerentes una vez regresaron a sus trabajos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se pueden hacer una vez que termine la capacitación</li> <li>■ Es fácil obtener retroalimentación instantánea</li> <li>■ No resulta costoso obtener retroalimentación o analizarla por grupos</li> <li>■ Es importante saber si las personas se fueron decepcionadas o molestas</li> <li>■ Es importante que las personas den una opinión positiva cuando comenten su experiencia con otras personas que tengan la intención de experimentar lo mismo</li> </ul>   |
| <p><b>NIVEL 2: APRENDIZAJE</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La evaluación de aprendizaje mide el aumento en el nivel de conocimiento o capacidad intelectual producto de la experiencia de aprendizaje:</li> <li>■ ¿Los asistentes aprendieron lo que se pretendía que aprendieran?</li> <li>■ ¿Los asistentes experimentaron lo que se pretendía que experimentaran?</li> <li>■ ¿Cuál ha sido la magnitud del avance o cambio en los asistentes luego de la capacitación en términos de la dirección o área para la cual estaba destinada?</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Evaluaciones o pruebas realizadas normalmente antes y después de la capacitación</li> <li>■ Se puede hacer uso de la entrevista u observación antes y después, aunque pueda que esto requiera mucho tiempo y no sea consistente</li> <li>■ Los métodos de evaluación deben estar estrechamente relacionados con los objetivos del aprendizaje</li> <li>■ Es posible y sencillo realizar mediciones y análisis a nivel de grupos</li> <li>■ Se deben establecer medidas de calificación confiables y claras, esto para limitar el riesgo de una evaluación inconsistente</li> <li>■ Todo tipo de evaluaciones son posibles ya sean estilo entrevista, en línea, impresas o electrónicas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Son relativamente fáciles de preparar, pero se requiere más inversión de tiempo y consideración que una evaluación de reacción</li> <li>■ Es altamente relevante y bien definida para ciertos tipos de capacitaciones tales como las de habilidades técnicas o cuantificables</li> <li>■ Es más complicada para aprendizajes más complejos tales como el desarrollo de actitud, el cual es conocido por ser difícil de evaluar</li> <li>■ El costo incrementa cuando los sistemas no están bien diseñados, lo cual aumenta el trabajo que se requiere para medirlas y analizarlas</li> </ul> |

| TIPO DE EVALUACIÓN                    | DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN   | EJEMPLOS DE LAS HERRAMIENTAS Y MÉTODOS DE EVALUACIÓN  | RELEVANCIA Y VIABILIDAD  |
|---------------------------------------|--|---|--|
| <p><b>NIVEL 3: COMPORTAMIENTO</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La evaluación de comportamiento es la medida en que los asistentes aplicaron el aprendizaje y cambiaron su comportamiento, y ésta podrá determinarse inmediatamente o varios meses después de la capacitación, en dependencia de la situación:</li> <li>■ ¿Los asistentes pusieron en práctica su nuevo conocimiento cuando regresaron al trabajo?</li> <li>■ ¿Se utilizaron las habilidades y conocimientos pertinentes?</li> <li>■ ¿Hubo algún cambio notable y medible en la actividad y desempeño de los asistentes cuando regresaron a desempeñar sus funciones?</li> <li>■ ¿Se sostuvo el cambio en el comportamiento y el nuevo nivel de conocimiento?</li> <li>■ ¿El asistente a la capacitación sería capaz de transmitir su conocimiento a otra persona?</li> </ul> <p>¿El asistente es consciente de su cambio en comportamiento, conocimiento y nivel de habilidad?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Se necesita realizar alguna observación o entrevista a medida que pasa el tiempo para evaluar los cambios, la importancia y sostenibilidad de los mismos</li> <li>■ Las evaluaciones arbitrarias instantáneas no son confiables debido a que las personas cambian de varias maneras en distintos momentos</li> <li>■ Las evaluaciones deben ser sutiles y continuas para luego transferirlas a una herramienta de análisis adecuada</li> <li>■ Las evaluaciones deben ser diseñadas de tal forma que reduzcan el juicio subjetivo del observador o entrevistador, el cual es un factor de variable que puede afectar la fiabilidad y consistencia de las mediciones</li> <li>■ La opinión del receptor de la capacitación, además de ser un indicador relevante, es también subjetiva y poco confiable, por ende, se debe medir de forma consistente y definida</li> <li>■ La retroalimentación de 360 grados es un método que no debe usarse antes de la capacitación debido a que los encuestados pueden emitir un juicio que podría cambiar una vez terminada la capacitación, y esto puede ser analizado por grupos de encuestados y asistentes a la capacitación</li> <li>■ Las evaluaciones pueden diseñarse en torno a escenarios de desempeño pertinentes e indicadores o criterios clave de desempeño específicos</li> <li>■ Las evaluaciones electrónicas y en línea son más difíciles de incorporar - las evaluaciones tienden a ser más exitosas cuando se integran dentro de protocolos de gestión y orientación existentes</li> <li>■ La autoevaluación puede ser útil cuando se usan criterios y mediciones cuidadosamente diseñados</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La medición del cambio de comportamiento es menos fácil de cuantificar e interpretar que la evaluación de reacción y aprendizaje</li> <li>■ Es poco probable que los sistemas sencillos de respuesta rápida sean los adecuados</li> <li>■ La habilidad y cooperación de los observadores, que normalmente son los jefes directos, son factores importantes y además complicados de controlar</li> <li>■ Llevar a cabo gestiones y análisis de evaluaciones sutiles continuas es difícil y virtualmente imposible si no se cuenta con un sistema correctamente diseñado desde el principio</li> <li>■ La evaluación de la implementación y aplicación es muy importante - tiene poco sentido contar con una buena reacción y un buen aumento en la capacidad si nada cambia una vez que se regrese al trabajo, por lo tanto, la evaluación en esta área es crucial, no obstante, es un desafío</li> <li>■ La evaluación del cambio de comportamiento es posible si existe un buen apoyo y participación por parte de los jefes directos o los asistentes a la capacitación, así que es útil involucrarlos desde el inicio, además de identificar beneficios para ellos, lo cual los lleva a la siguiente evaluación del nivel 4</li> </ul> |

| TIPO DE EVALUACIÓN                | DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN   | EJEMPLOS DE LAS HERRAMIENTAS Y MÉTODOS DE EVALUACIÓN  | RELEVANCIA Y VIABILIDAD   |
|-----------------------------------|--|---|---|
| <p><b>NIVEL 4: RESULTADOS</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ La evaluación de resultados es el efecto sobre el negocio o ambiente producido como resultado del rendimiento mejorado del asistente a la capacitación - es la prueba de fuego</li> <li>■ Las medidas normalmente serían los indicadores clave de desempeño ya sean de negocios o de organizaciones tales como:</li> <li>■ Volúmenes, valores, porcentajes, plazos, retorno de la inversión y otros aspectos cuantificables de desempeño organizacional tales como: cantidad de quejas, rotación de personal, deserción, fallas, desperdicio de recursos, incumplimientos, niveles de calidad, logros de estándares y acreditaciones, crecimiento, retención, etc.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Es posible que muchas de estas medidas ya estén en marcha mediante sistemas comunes de gestión y rendición de informes</li> <li>■ El desafío es identificar cuáles son estos y de qué forma se relacionan a los aportes e influencia del asistente a la capacitación</li> <li>■ Por lo tanto, es importante identificar y acordar responsabilidad y relevancia con el asistente al inicio de la capacitación para que éste comprenda lo que se medirá</li> <li>■ Este proceso superpone una buena práctica de gestión común - simplemente necesita un enlace al aporte de la capacitación</li> <li>■ No relacionarlo con el tipo de aporte de la capacitación y el momento en que se realizó reducirá considerablemente la facilidad de que los resultados se puedan atribuir a la capacitación</li> <li>■ Particularmente para las personas mayores, las evaluaciones anuales y el acuerdo continuo de los objetivos de negocios son fundamentales para medir los resultados de negocios que se derivan de la capacitación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ A nivel individual, la evaluación de resultados no representa especial dificultad; se vuelve mucho más desafiante en todos los niveles de una organización, sobre todo por la dependencia en la supervisión directa y la frecuencia y escala de las estructuras cambiantes, las responsabilidades y funciones, las cuales complican el proceso de atribuir responsabilidades claras</li> <li>■ Además, los factores externos afectan en gran medida el desempeño organizacional y de negocios, los cuales empañan los verdaderos motivos por los cuales se obtienen buenos o malos resultados</li> </ul> |

Debido a que Kirkpatrick estableció su propio método original, otros teóricos (como Jack Phillips) e incluso Kirkpatrick han hecho referencia a un posible quinto nivel, concretamente llamado ROI (retorno de la inversión). Desde mi punto de vista, el ROI fácilmente puede incluirse en el cuarto nivel original de Kirkpatrick llamado 'Resultados'. La inclusión y relevancia de un quinto nivel por lo tanto podría decirse que solo es relevante si la evaluación del retorno de la inversión de otro modo sea ignorada u olvidada cuando nos referimos simplemente al nivel de los 'Resultados'.

La evaluación del aprendizaje es objeto de muchas investigaciones. Esto es comprensible debido a que el tema es fundamental en la existencia y desempeño de la educación en todo el mundo, sobre todo en las universidades, las cuales por supuesto albergan a la mayoría de investigadores y escritores.

Si bien el modelo de Kirkpatrick no es el único de su tipo, éste es suficiente para la mayoría de aplicaciones comerciales e industriales; de hecho, la mayoría de organizaciones estarían más que encantadas de que sus evaluaciones de capacitación y aprendizaje, y por ende su desarrollo continuo del personal, estuviera planificado y gestionado según el modelo de Kirkpatrick.

El uso de este material es gratuito, a condición de que se mencionen los derechos de autor ("copyright") y se reconozca y haga referencia al sitio web [www.businessballs.com](http://www.businessballs.com). El presente material no puede comercializarse o publicarse de ninguna forma. Descargo de responsabilidad: La fiabilidad en la información, material, sugerencias u otros recursos recomendados o relacionados, recibidos de Alan Chapman deberán hacerse por su propia cuenta y riesgo, y Alan Chapman no asume ningún tipo de responsabilidad por cualquier error, omisión o daños que surjan. Se motiva a los usuarios de este sitio web que confirmen con otras fuentes la información que reciban y además busquen asesoría local calificada en caso de que fueran a emprender acciones que conlleven responsabilidades personales u organizacionales. La gestión de personas y relaciones son actividades sensibles; el material gratuito proporcionado a través de este sitio web no proporciona todas las garantías y controles. Guardar esta notificación en todas las copias.

© El Modelo de Evaluación del Aprendizaje de Donald Kirkpatrick 1959; revisión y material contextual Alan Chapman 1995-2007