

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

El primer cuadro ilustra la estructura básica de Kirkpatrick en resumen. La segunda tabla ofrece más información a detalle sobre el mismo modelo.

nivel	tipo de evaluación (lo que se mide)	descripción y características de la evaluación	ejemplos de herramientas y métodos de evaluación	pertinencia y viabilidad
1	Reacción	La evaluación de la <b>reacción</b> es la forma en que las personas se sintieron acerca de la capacitación o la experiencia de aprendizaje.	'Happy sheets', formularios de retroalimentación.  Reacción verbal, encuestas post-entrenamiento o cuestionarios.	Rápido y muy fácil de obtener.  No es costoso de reunir o analizar.
2	Aprendizaje	La evaluación del aprendizaje es la medida del <b>aumento del conocimiento</b> , antes y después.	Por lo general, evaluaciones o pruebas antes y después del entrenamiento.  También se puede utilizar la entrevista u observación.	Relativamente simple de configurar; claro para habilidades cuantificables.  Menos fácil para el aprendizaje complejo.
3	Comportamiento	La evaluación del comportamiento es el alcance del <b>aprendizaje aplicado</b> en el trabajo: la implementación.	Se requiere observación y entrevista a lo largo del tiempo para evaluar el cambio, la relevancia del cambio y la sostenibilidad del cambio.	La medición del cambio de comportamiento generalmente requiere la cooperación y la habilidad de los gerentes de línea.
4	Resultados	La evaluación de <b>resultados</b> es el efecto en el negocio o el entorno por parte del participante.	Las medidas ya están en marcha a través de los sistemas normales de gestión y la presentación de informes: el desafío es relacionarse con el participante.	Individualmente no es difícil; a diferencia de toda la organización.  El proceso debe atribuir responsabilidades claras.

## Los cuatro niveles de evaluación de la capacitación de Kirkpatrick en detalle

Esta tabla ilustra el detalle de la estructura de Kirkpatrick, y particularmente la interpretación moderna del modelo de evaluación de aprendizaje de Kirkpatrick, el uso, las implicaciones y los ejemplos de herramientas y métodos. Este diagrama es del mismo formato que el anterior pero con más detalle y explicación:

nivel y tipo de evaluación	descripción y características de la evaluación	ejemplos de herramientas y métodos de evaluación	pertinencia y viabilidad
<p><b>1. Reacción</b></p>	<p><b>La evaluación de la reacción es cómo se sintieron los participantes y sus reacciones personales a la capacitación o experiencia de aprendizaje</b>, por ejemplo:</p> <p>¿A los participantes les gustó y disfrutaron de la capacitación?</p> <p>¿Consideraron que la capacitación era relevante?</p> <p>¿Fue un buen uso de su tiempo?</p> <p>¿Les gustó el lugar, el estilo, el tiempo, los materiales, etc.?</p> <p>Nivel de participación.</p> <p>Facilidad y comodidad de la experiencia.</p> <p>Nivel de esfuerzo requerido para aprovechar al máximo el aprendizaje.</p> <p>Practicidad percibida y potencial para aplicar el aprendizaje.</p>	<p>Típicamente 'hojas de reacción con caritas'.</p> <p>Formularios de retroalimentación basados en la reacción personal subjetiva a la experiencia de entrenamiento.</p> <p>Reacción verbal que puede ser notada y analizada.</p> <p>Encuestas o cuestionarios posteriores a la capacitación.</p> <p>Evaluación o calificación en línea por parte de los delegados.</p> <p>Informes verbales o escritos posteriores entregados por los delegados a los gerentes en sus puestos de trabajo.</p>	<p>Se puede hacer inmediatamente al final del entrenamiento.</p> <p>Muy fácil de obtener retroalimentación de reacción</p> <p>La retroalimentación no es costosa de recopilar o analizar para grupos.</p> <p>Es importante saber que las personas no estaban molestas o decepcionadas.</p> <p>Es importante que las personas den una impresión positiva, al relacionar su experiencia con otras personas que podrían estar decidiendo si experimentar la misma.</p>

<p><b>2. Aprendizaje</b></p>	<p><b>La evaluación del aprendizaje</b> es la medida del aumento del <b>conocimiento o la capacidad intelectual</b> desde antes hasta después de la experiencia de aprendizaje:</p> <p>¿Aprendieron los aprendices lo que pretendían ser enseñados?</p> <p>¿El participante experimentó lo que estaba destinado a que experimentara?</p> <p>¿Cuál es el grado de avance o cambio en los aprendices después de la capacitación, en la dirección o área que se pretendía?</p>	<p>Por lo general, evaluaciones o pruebas antes y después del entrenamiento.</p> <p>La entrevista u observación se puede usar antes y después, aunque esto lleva mucho tiempo y puede ser inconsistente.</p> <p>Los métodos de evaluación deben estar estrechamente relacionados con los objetivos del aprendizaje.</p> <p>La medición y el análisis son posibles y fáciles a escala de grupo.</p> <p>Es necesario establecer puntuaciones y mediciones fiables y claras, a fin de limitar el riesgo de una evaluación incoherente.</p> <p>Las evaluaciones impresas, electrónicas, en línea o de estilo de entrevista son posibles.</p>	<p>Relativamente simple de configurar, pero se requiere más inversión y pensamiento que la evaluación de la reacción.</p> <p>Altamente relevante y claro para cierta capacitación, como habilidades cuantificables o técnicas.</p> <p>Menos fácil para el aprendizaje más complejo, como el desarrollo actitudinal, que es difícil de evaluar.</p> <p>El costo aumenta si los sistemas están mal diseñados, lo que aumenta el trabajo requerido para medir y analizar.</p>
<p><b>3. Comportamiento</b></p>	<p><b>La evaluación del comportamiento</b> es la medida en que los participantes <b>aplicaron el aprendizaje y cambiaron su comportamiento</b>, y esto puede ser inmediatamente y varios meses después de la capacitación, dependiendo de la situación:</p> <p>¿Los participantes pusieron en práctica su aprendizaje cuando regresaron al trabajo?</p> <p>¿Se utilizaron las habilidades y conocimientos relevantes?</p> <p>¿Hubo un cambio notable</p>	<p>Se requiere observación y entrevista a lo largo del tiempo para evaluar el cambio, la relevancia del cambio y la sostenibilidad del cambio.</p> <p>Las evaluaciones hechas al instante e improvisadas, no son confiables porque las personas cambian de diferentes maneras en diferentes momentos.</p> <p>Las evaluaciones deben ser sutiles y continuas, y luego transferirse a una herramienta de análisis adecuada.</p> <p>Las evaluaciones deben diseñarse para reducir el</p>	<p>La medición del cambio de comportamiento es menos fácil de cuantificar e interpretar que la evaluación de la reacción y el aprendizaje.</p> <p>Es poco probable que los sistemas simples de respuesta rápida sean adecuados.</p> <p>La cooperación y la habilidad de los observadores, generalmente gerentes de línea, son factores importantes y difíciles de controlar.</p> <p>La gestión y el análisis de las evaluaciones sutiles en</p>

	<p>y medible en la actividad y el desempeño, cuando regresaron a sus funciones?</p> <p>¿Se mantuvo el cambio de comportamiento y el nuevo nivel de conocimiento?</p> <p>¿El participante sería capaz de transferir su aprendizaje a otra persona?</p> <p>¿El participante está consciente de su cambio de comportamiento, conocimiento, nivel de habilidad?</p>	<p>juicio subjetivo del observador o entrevistador, que es un factor variable que puede afectar la confiabilidad y la consistencia de las mediciones.</p> <p>La opinión del participante, que es un indicador relevante, también es subjetiva y poco confiable, por lo que debe medirse de manera coherente y definida.</p> <p>La retroalimentación de 360 grados es un método útil y no es necesario utilizarlo antes de la capacitación, porque los encuestados pueden hacer un juicio sobre el cambio después de la capacitación, y esto se puede analizar para grupos de encuestados y aprendices.</p> <p>Las evaluaciones se pueden diseñar en torno a escenarios de rendimiento relevantes e indicadores o criterios clave de rendimiento específicos.</p> <p>Las evaluaciones en línea y electrónicas son más difíciles de incorporar: las evaluaciones tienden a ser más exitosas cuando se integran dentro de los protocolos de gestión y entrenamiento existentes.</p> <p>La autoevaluación puede ser útil, utilizando criterios y mediciones cuidadosamente diseñados.</p>	<p>curso son difíciles, y prácticamente imposibles sin un sistema bien diseñado desde el principio.</p> <p>La evaluación de la implementación y la aplicación es una evaluación extremadamente importante: no tiene mucho sentido una buena reacción y un buen aumento de la capacidad si nada cambia en el trabajo, por lo tanto, la evaluación en esta área es vital, aunque desafiante.</p> <p>La evaluación del cambio de comportamiento es posible con un buen apoyo y participación de los gerentes de línea o aprendices, por lo que es útil involucrarlos desde el principio e identificar los beneficios para ellos, lo que se vincula con la evaluación de nivel 4 a continuación.</p>
<p><b>4. Resultados</b></p>	<p><b>La evaluación de resultados es el efecto en el negocio o el entorno inmediato,</b> resultante de la mejora del rendimiento del participante: es la</p>	<p>Es posible que muchas de estas medidas ya estén en vigor a través de los sistemas normales de gestión y la presentación de informes.</p> <p>El desafío es identificar cuál y</p>	<p>Individualmente, la evaluación de los resultados no es particularmente difícil; en toda una organización se vuelve mucho más desafiante, sobre todo</p>

	<p>prueba de fuego.</p> <p>Las medidas suelen ser indicadores clave de rendimiento empresariales u organizativos, tales como:</p> <p>Volúmenes, valores, porcentajes, escalas de tiempo, retorno de la inversión y otros aspectos cuantificables del desempeño organizacional, por ejemplo; número de quejas, rotación de personal, desgaste, fallas, desperdicio, incumplimiento, calificaciones de calidad, logro de estándares y acreditaciones, crecimiento, retención, etc.</p>	<p>cómo se relaciona con el aporte y la influencia del participante.</p> <p>Por lo tanto, es importante identificar y acordar la responsabilidad y la relevancia con el participante, al comienzo de la capacitación, para que entiendan lo que se debe medir.</p> <p>Este proceso se superpone a las buenas prácticas normales de gestión: simplemente necesita vincularse a la entrada de capacitación.</p> <p>La falta de vinculación con el tipo de entrada de entrenamiento y el tiempo reducirá en gran medida la facilidad con la que los resultados se pueden atribuir a la capacitación.</p> <p>Para las personas mayores en particular, las evaluaciones anuales y el acuerdo continuo de los objetivos comerciales clave, son parte integral de la medición de los resultados comerciales derivados de la capacitación.</p>	<p>debido a la dependencia de la gestión en línea y la frecuencia y escala de las estructuras, responsabilidades y roles cambiantes, lo que complica el proceso de atribuir una rendición de cuentas clara.</p> <p>Además, los factores externos afectan en gran medida el rendimiento organizacional y empresarial, que nublan la verdadera causa de los buenos o malos resultados.</p>
--	--	--	--