

El Modelo Kirkpatrick para la evaluación de la formación

JULIO RODRÍGUEZ, Director Asociado de Professional Training y Responsable de Proyectos de Habilidades y Gestión (jrodriguez@protraining.es).

Todos sabemos la necesidad que se tiene en la empresa de ser capaces de medir el impacto que tiene la enorme inversión de tiempo y dinero que se realiza en formación. Del mismo modo, para simplificar nuestro esfuerzo en este sentido, debemos de aceptar un modelo de trabajo que nos acerque a unos objetivos de medición dedicando unos esfuerzos razonables.

Un modelo que haya sido aceptado y probado en múltiples organizaciones, con el suficiente éxito es el Modelo de Kirkpatrick. En él se describen de forma muy práctica las técnicas de evaluación de programas de formación. Este modelo nos habla básicamente de cuatro niveles de evaluación de la formación. A este modelo el Dr. Phillips le ha añadido un quinto nivel que cuantifica el esfuerzo en términos de Retorno de la inversión.

Los cinco niveles a los que se refiere la metodología son:

• **Reacción. Nivel 1.** *“Evaluar la reacción es lo mismo que medir la satisfacción de los participantes. Si la formación es eficaz, es importante que los estudiantes reaccionen favorablemente”* Kirkpatrick. Las líneas e ideas que definen el primer nivel de medición son básicamente:

- Determinar que es lo que deseas saber.
- Diseñar un formato que te cuantifique las reacciones y trata en la medida de lo posible establecer estándares de medición, toma medidas correctivas apropiadas.

– Provocar a la gente para que verdaderamente escriba comentarios y sugerencias.

– Pide una respuesta inmediata después del esfuerzo formativo.

– Pide que las respuestas sean verdaderas y honestas

– Comunica las reacciones si lo consideras adecuado.

• **Aprendizaje. Nivel 2.** En este nivel se busca información que nos ayude a determinar si se ha producido una transferencia de conocimientos y propiamente un aprendizaje. *“Es importante medir este aprendizaje porque no podríamos esperar modificaciones en el comportamiento al menos que cierto conocimiento se haya logrado aprender”*. Kirkpatrick. La medición del aprendizaje significa determinar entre otras cosas ¿qué conocimiento ha sido aprendido?, ¿qué habilidades han sido desarrolladas y mejoradas?, ¿qué actitudes fueron modificadas?”. Las ideas y líneas que guían este segundo nivel son:

– Apóyate si es posible en un grupo de personas para el control del nivel 2

– Evalúa conocimientos, habilidades y aptitudes antes y después de cada programa formativo.

– Utiliza un cuestionario para medir estos conocimientos y actitudes. Debe de responderse al 100% del cuestionario

– Utiliza los resultados para llevar a cabo acciones correctivas a los programas de formación.

• **Comportamiento. Nivel 3.** *“¿Cómo impacta la formación en el desempeño del propio empleado? ¿Qué sucede cuando los empleados concluyen la acción formativa y regresan a su puesto de trabajo? ¿Cuánto conocimiento, actitudes y habilidades se ha podido transferir?”*, son preguntas que se hace el propio Kirkpatrick. Habla en definitiva, de los cambios que se han producido en el puesto de trabajo de la persona que ha asistido a un programa formativo. Las ideas que guían este segundo nivel son básicamente:

– Apóyate de nuevo si te es posible en un grupo de personas para el control de estos cambios de comportamiento.

– Permite que pase un cierto tiempo después de haber realizado el esfuerzo formativo para que los cambios realmente puedan suceder.

– Evalúa de nuevo el antes y el después de la formación.

Permite que pase un cierto tiempo después de haber realizado el esfuerzo formativo para que los cambios realmente puedan suceder

– Investiga o entrevista a formadores, supervisores, subordinados y otras personas que interaccionen con los formados y pide un 100% de respuestas a tus preguntas.

– Repite esta evaluación periódicamente.

• **Resultados.** Nivel 4. Sin duda que este es el más difícil de los niveles. Este nivel se enfoca en los resultados de negocio que se logran con la formación. Ideas básicas para alcanzar este nivel son:

– Permite que los resultados se lleguen a dar.

– Mide de nuevo el antes y el después.

– Considera coste vs. beneficio.

– Quédate satisfecho con la evidencia si no te es posible probarlo.

• **ROI.** Nivel 5. Este nivel es del Dr. Phillips. Ideas básicas para alcanzar este nivel son:

– Toma en cuenta los las ideas mencionadas para el nivel cuatro.

– Determina el coste directo de la formación

– Mide la productividad o desempeño antes de la formación y después de la formación y su incremento.

– Traduce el incremento a euros y réstale el coste directo de la formación.

– Calcula el ROI.

Existe una metodología detallada para alcanzar cada uno de los niveles, que comienza con la planificación del proyecto, y considera las herramientas y las técnicas para recoger la in-

formación adecuada, analizarla y finalmente poder obtener indicadores e informes para su evaluación y presentación.

NOTA

Actualmente en el mercado encontramos una herramienta denominada Metrics That Matters que permite automatizar este sistema de evaluación del aprendizaje. Desarrollado por KnowledgeAdvisors, se trata de un sistema Web integrado en modo ASP con soporte en nuestro país, que evalúa el aprendizaje considerando los cinco niveles mencionados, permite la recogida de datos de forma automática, automatiza los elementos claves de la metodología con plantillas de evaluación, seguimiento, evaluación gerencial y coste detallado, ofrece informes ya parametrizados y permite la realización de cierto benchmarking con empresas similares a la nuestra.