

El Modelo Kirkpatrick: Cómo mejorar la capacitación

Por: Amedirh

Entrevistamos al Dr. James Kirkpatrick sobre el estado actual de la capacitación y el valor que tiene en las organizaciones de todo el mundo. De hecho, él especialista considera que “el entrenamiento y el desarrollo están en un estado de crisis”. También reconoce que “estos presupuestos son los primeros en ser recortados cuando los tiempos económicos se ponen difíciles, y no es de extrañar, pues a menudo se ve a la formación como un fin en sí mismo, en lugar de considerarlo una mejora al desempeño”. Compartimos con nuestros lectores un resumen de esta conversación.

CVRH: ¿Cómo se percibe a la capacitación en las organizaciones en la actualidad?

JK: Hay una falta de conexión con el desempeño y el logro de los resultados clave de la organización que ponen a la capacitación en la categoría “agradable de tener”, en lugar de que sea requerida para el éxito. El fracaso a la hora de diseñar un caso de negocio sólido, ha dejado a la función en una posición precaria.

El Modelo Kirkpatrick ofrece un proceso práctico paso a paso para capacitar a profesionales de la capacitación de todo el mundo para demostrar el valor de sus esfuerzos y evitar perder presupuestos o sus empleos. En palabras simples, tenemos cuatro niveles:

- **Nivel 1 - Reacción:** El grado en que los participantes encuentran a la capacitación favorable, atractiva y relevante para sus trabajos.
- **Nivel 2 - Aprendizaje:** El grado en que los participantes adquieren el conocimiento objetivo, las habilidades, la actitud, la confianza y el compromiso basados en su participación en el entrenamiento.

- **Nivel 3 – Comportamiento:** El grado en el que los participantes aplican lo aprendido durante la capacitación cuando están de regreso en sus posiciones de trabajo.
- **Nivel 4 – Resultados:** El grado en el que se producen los resultados esperados del programa y estos contribuyen al resultado más alto de la organización.

CVRH: ¿Cuál es la historia detrás del modelo de Kirkpatrick?

JK: Los cuatro niveles fueron creador por el Dr. Don Kirkpatrick (1924-2014) en la década de los años 1950, como tema de una disertación académica. En ese momento, él era profesor en la Universidad de Wisconsin. Su enfoque estuvo centrado en la enseñanza de administración y supervisión para las áreas de negocios como parte de un programa universitario de divulgación educativa. Él realmente deseaba identificar si los programas de capacitación que llevaba a cabo hacían una diferencia en los participantes; así fue como nacieron los cuatro niveles. Además, los utilizó para evaluar sus propios programas de capacitación.

Don escribió una serie de cuatro artículos, titulados *Reacción, Aprendizaje, Comportamiento y Resultados*. Los profesionales de la capacitación en todo el mundo leyeron las publicaciones y aplicaron los principios a su trabajo. Con el tiempo, estos fueron reconocidos como los cuatro niveles del modelo de Kirkpatrick.

CVRH: ¿Cuál es el modelo y cuáles son sus principios?

JK: El modelo apunta efectivamente a las tres razones principales para evaluar los programas de capacitación.

En primer lugar, **para mejorar el programa**. La mayoría de los profesionales de la capacitación están acostumbrados a evaluar con el propósito de hacer una mejora. Usando los métodos, formativo (durante el programa) y sumativo (después del programa), se hacen preguntas relacionadas con la satisfacción de los participantes, si aprendieron contenidos clave y cómo áreas de oportunidad para futuras sesiones. Este tipo de información es útil para el desempeño de los profesionales, medir la calidad, los materiales y los facilitadores. Si la evaluación muestra que el programa fue bien recibido y la información clave fue aprendida, entonces se puede llamar entrenamiento efectivo.

Segundo, **para maximizar la conversión de conocimiento en comportamiento y en resultados organizacionales**. Los profesionales de capacitación más expertos se dan cuenta de que incluso los programas de formación mejor diseñados y bien recibidos son de poco uso, a menos que los contenidos sean relevantes y aplicables en el trabajo. A esto se le llama conversión del aprendizaje en comportamiento. Es aquí donde la implementación deliberada del modelo de Kirkpatrick realmente ayuda a incrementar el grado de aplicabilidad y, por lo tanto, el impacto en el negocio o a la misión organizacional. Si lo aprendido se traduce en un mejor desempeño en el trabajo, entonces será posible lograr mejores resultados organizacionales. Si la evaluación de la capacitación muestra que el desempeño en el trabajo aumentó y que los resultados mejoraron, entonces la efectividad será visible.

Tercero **demostrar a la organización el valor de la capacitación**. Una de las excusas más comunes que usan las áreas presupuestales para refutar la contribución del entrenamiento es: “Hay demasiadas variables para demostrar la relevancia de la capacitación”. En este sentido, se debe ser capaz de evidenciar el valor organizacional los programas y proyectos. Como cualquier otro departamento de una organización, la capacitación no está exenta de demostrar cómo se asignan los recursos y el buen uso que se les da. Mediante la recopilación de datos relacionados con la efectividad, se puede comprobar de forma creíble el impacto.

Sus fundamentos son:

- El fin es el principio.
- El Retorno Sobre Expectativas (ROE) es el último indicador de valor.
- La sociedad en los negocios es necesaria para lograr un ROE positivo.



Dr. James Kirkpatrick

- El valor debe ser creado antes de que pueda ser demostrado.
- Una cadena de evidencia convincente demuestra el valor.

CVRH: ¿Qué es Retorno Sobre Expectativas y cómo puede ser usado?

JK: La definición de Retorno Sobre las Expectativas se entiende como “aquello que una iniciativa de capacitación exitosa ofrece a los principales grupos de interés en el negocio, demostrando el grado en el que sus expectativas quedan satisfechas”. Mi sugerencia más fuerte es aprender el modelo e implementar con éxito un programa piloto para mostrar cuál es la mejor manera de asegurar y demostrar la contribución de la capacitación en las utilidades. El Retorno Sobre las Expectativas se puede implementar mejor planificando primero la evaluación. Esto se hace comenzando con el nivel 4 y trabajando hacia atrás a través de los niveles 3, 2 y 1. Esto significa que primero se deben considerar las necesidades del negocio y los criterios para el éxito del programa, luego los requisitos de desempeño en el trabajo y, finalmente, apuntar hacia la responsabilidad y apoyo para antes, durante y después de la capacitación. Esto mantiene el foco en lo que es más importante y el resultado del programa se logra a través de un mejor desempeño en el trabajo de los graduados.

Para más información, puede registrarse gratuitamente en el sitio web y acceder a la biblioteca de recursos con artículos, white papers, webinars, consejos y herramientas para implementar el modelo. www.kirkpatrickpartners.com ▲