

# La medida del impacto de la formación

## Los enfoques clásicos: Kirkpatrick

- El Modelo de Kirkpatrick es el más conocido y utilizado para la medida de la formación. Divide la medida en cuatro niveles:
  - Nivel 1: reacción. ¿Qué les parece el curso a los alumnos?
  - Nivel 2: aprendizaje. ¿Aprendieron lo previsto?
  - Nivel 3: aplicación en el puesto de trabajo. ¿Aplican los alumnos lo que aprendieron en el curso? ¿Lo aplican bien?
  - Nivel 4: resultados en el negocio. ¿Qué resultados se están obteniendo al aplicar lo aprendido?

### Ventajas:

- Sencillez. Es un modelo fácil de entender.
- Amplia utilización. Aunque la mayor parte de las organizaciones miden sólo el nivel 1, es un modelo ampliamente extendido.

### Limitaciones del Modelo:

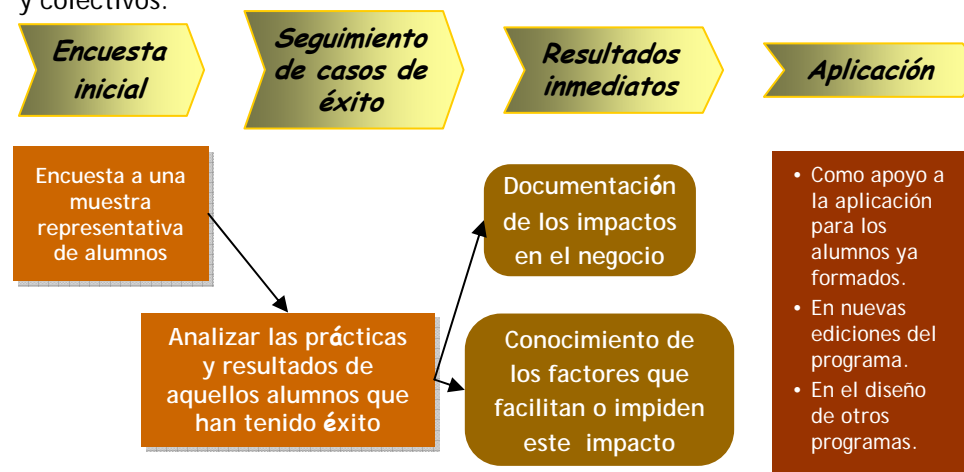
- Dificultad para medir los niveles 4, 3 y en algunos casos, el nivel 2.
- La medición del nivel 4 no necesariamente es siempre lo mejor, a pesar de que el Modelo trata de establecer una jerarquía en los niveles de medición.
- No existe un vínculo claro entre inversión en formación y resultados obtenidos (que es lo que trata de solucionar el Modelo de Phillips)

## Jack Phillips: el ROI

- El Modelo de Kirkpatrick fue ampliado con la adición de un 5º nivel: la medición del "ROI" (Return On Investment). Se trata de evaluar los retornos económicos obtenidos en el negocio en un periodo de tiempo, en relación con la inversión realizada como consecuencia de haber puesto en marcha el programa formativo.
- Si bien complementa el Modelo de Kirkpatrick conceptualmente, la complejidad de su utilización lo hace difícilmente aplicable de forma continua, y se utiliza sólo de forma limitada en proyectos muy específicos.

## Otros enfoques: "Successful Case Method" de Robert Brinkerhoff

- Brinkerhoff propone una metodología basada en el análisis de los factores y prácticas que, en casos de éxito identificados y documentados tras una primera experiencia formativa, pueden ser clave para dicho éxito. Estas prácticas y factores son analizados con el objetivo de incorporarlos en las futuras ediciones y colectivos.

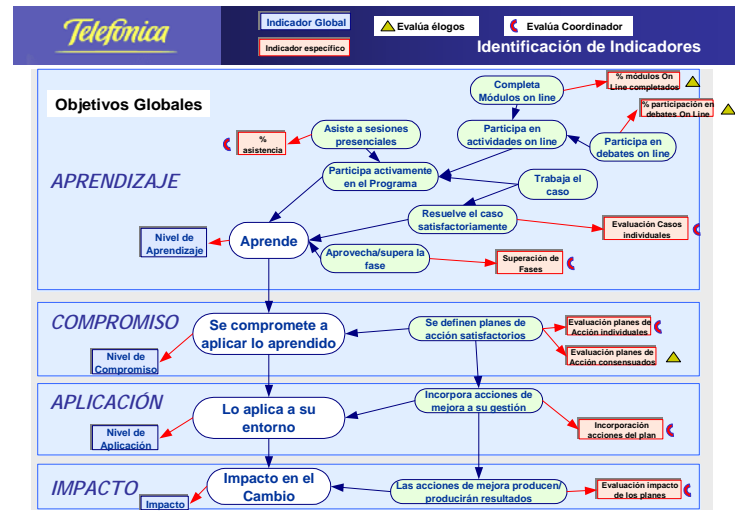


- El Modelo propuesto por élogos en su metodología FIN se basa en las propuestas de Brinkerhoff.

# La medida del impacto de la formación

## Caso de éxito en élogos:

- Programa de Liderazgo y gestión del Cambio en la División de O+M (Operación y Mantenimiento) de Telefónica de España: Evaluación del Cambio e impacto en los resultados
- En este programa se diseñó una metodología de evaluación del impacto de la formación, basada en la medida del aprendizaje de los alumnos, su compromiso con su formación y la aplicación de lo aprendido, que se ligó a un sistema de indicadores para evaluar durante el programa (de varios meses de duración), el impacto de la formación.



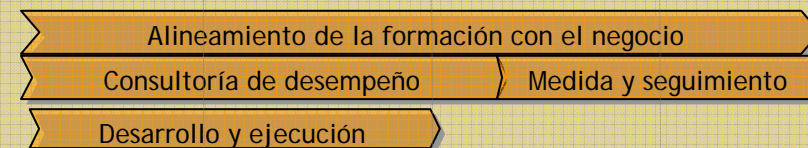
## La propuesta de Bersin: "Impact Measurement framework"

- Bersin propone un modelo que amplía el de Kirkpatrick para incorporar la medida de la eficiencia de los servicios y procesos ligados al aprendizaje. Para ello, parte de dos elementos:
  - El Modelo de impacto en el negocio que describe los procesos y servicios ligados a la formación de impacto en el negocio.
  - El marco de medida del impacto se deriva de ese modelo, identificando las áreas de medida y los indicadores relevantes para medir y evaluar los programas y los procesos formativos.

### Fases para una formación de impacto en el negocio



### Procesos involucrados en cada Fase



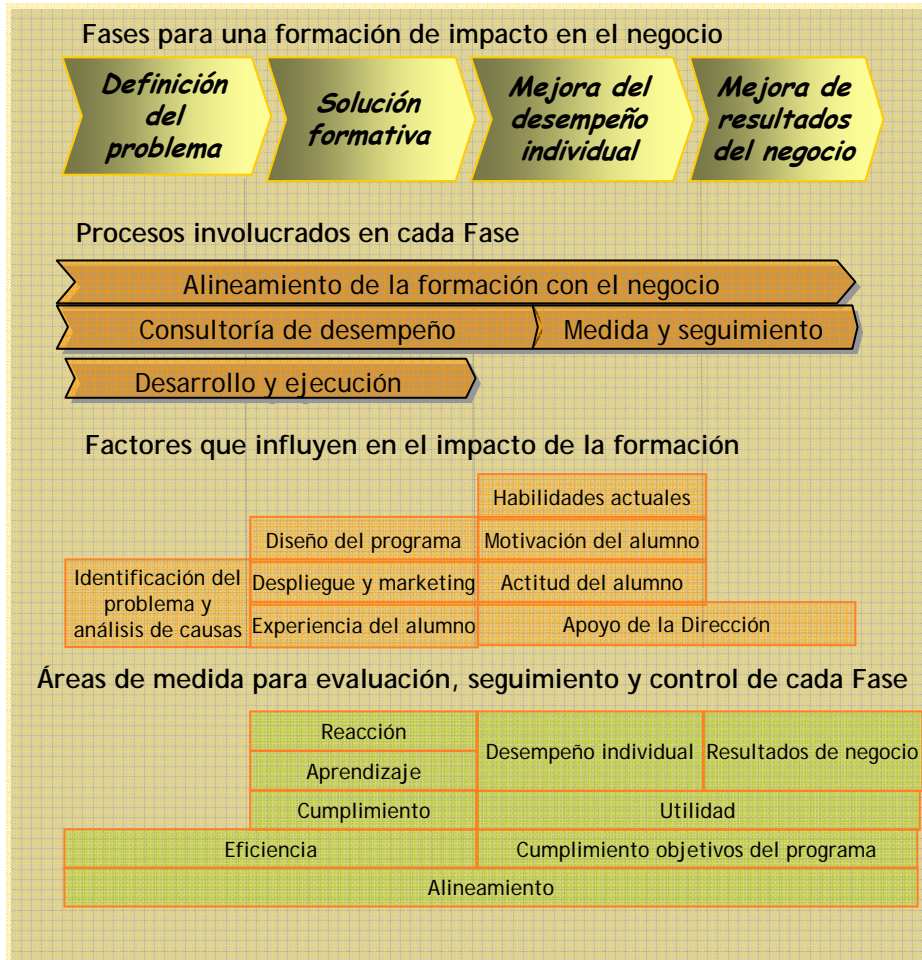
### Factores que influyen en el impacto de la formación

		Habilidades actuales
	Diseño del programa	Motivación del alumno
Identificación del problema y análisis de causas	Despliegue y marketing	Actitud del alumno
	Experiencia del alumno	Apoyo de la Dirección

- A partir de este modelo de impacto en el negocio, Bersin identifica un conjunto de áreas de medida, a partir de las cuales se establecen los indicadores relevantes en cada Fase.

# La medida del impacto de la formación

- El Marco de Medida del Impacto se completa con las siguientes áreas de medida:



## Áreas de medida

- Reacción y aprendizaje:** corresponden a los niveles 1 y 2 del Modelo de Kirkpatrick.
- Cumplimiento:** trata de recoger en qué medida se ha alcanzado al público objetivo, tanto en los participantes inscritos frente al total del colectivo a formar, como a los participantes que han completado el curso.
- Eficiencia:** recoge indicadores cuantitativos sobre tiempos y costes (coste del programa por hora, por participante... tiempo de diseño y de despliegue, desviaciones...).
- Alineamiento:** en esta área se pretende evaluar en qué medida la formación está alineada con las necesidades del negocio. Este alineamiento debe existir a lo largo de todas las Fases, por lo que la medida debe recoger indicadores relevantes en todas ellas. Para más información sobre cómo establecer este tipo de indicadores, ver [High Impact Learning Measurement: Best Practices, Models, and Business-Driven Solutions for the Measurement and Evaluation of Corporate Training](#).
- Desempeño individual y Resultados de Negocio:** relacionados con los niveles 3 y 4 del Modelo de Kirkpatrick, aunque la orientación no es tanto hacia la “aplicación de lo aprendido” como a una “mejora del desempeño”, y por tanto, está expresado más en términos de negocio que en términos de programa de formación.
- Utilidad:** ligada a la percepción de los participantes sobre en qué medida el programa les es útil para mejorar sus resultados en el puesto de trabajo.
- Cumplimiento objetivos del programa:** en qué medida los objetivos inicialmente propuestos (que deben haberse definido al inicio) se han alcanzado.