

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



POSGRADO DE PSICOLOGÍA



MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y
ORGANIZACIONAL

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DONALD
KIRKPATRICK EN UN CURSO DE CAPACITACIÓN EN UNA
EMPRESA DE PROCESAMIENTO DE DATOS

PROYECTO FINAL DE CAMPO
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA

POR
EMELDA GARCÍA CORONADO
DIRECTOR
DRA. AURORA MOYANO GONZÁLEZ

MONTERREY, NUEVO LEÓN

NOVIEMBRE 2012

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DONALD
KIRKPATRICK EN UN CURSO DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DE
PROCESAMIENTO DE DATOS.

COMITÉ DE SINODALES

DIRECTORA DE PROYECTO
DRA. AURORA MOYANO GONZÁLEZ

REVISOR 1
DOC. EDUARDO LEAL BELTRAN

REVISOR 2
LIC. MARIO ACUÑA GARCÍA

Agradecimientos

A mi madre Gloria A. García gracias por enseñarme a creer en mí, por tu comprensión, paciencia y por el amor que me demuestras cada día de tu vida. Gracias por tantos años de sacrificio y apoyo constante.

A mi abuelita Emelda Coronado (QEPD) que con la sabiduría de Dios me enseñó a ser quien soy. Gracias por haberme llevado en tus oraciones. Siempre estarás presente en mi corazón, por haber creído en mí hasta el último momento.

Doctora Aurora Moyano gracias por guiarme y transmitirme sus conocimientos para la realización de este proyecto, por estar al pendiente y no soltarme en el camino.

A los maestros asesores el Doc. Eduardo Leal y el Lic. Mario Acuña por tomarse el tiempo necesario para revisar este proyecto y hacer los comentarios y sugerencias necesarias para el mejoramiento del mismo.

Zarzosa gracias por toda tu paciencia, por el amor que me demuestras y tu comprensión en cada momento de mi vida, gracias por haber creído en mí y motivarme a estudiar y terminar este proyecto.

A mis amistades que me han acompañado en cada una de las etapas de mi vida, en especial a Ale Nuncio por apoyarme, motivarme y ayudarme cuando lo necesite.

Finalmente y no por eso menos importante, le doy las gracias a Dios por cada una de las personas que ha puesto en mi vida en el momento indicado, por darme la fe y esperanza de luchar cada día, por darme esa sensibilidad de amar a los demás y darme la oportunidad de vivir en este momento.

Índice

Resumen	6
Capítulo 1. Introducción	8
1.2 Objetivo	9
1.3 Justificación	9
1.4 Preguntas de Investigación	10
1.5 Delimitaciones y Limitaciones	11
Capítulo 2. Marco Teórico	13
2.1 Capacitación	13
2.1.2 Objetivos de la Capacitación	17
2.1.3 Tipos de Capacitación	17
2.1.4 Modalidades de la Capacitación	18
2.1.5 Niveles de Capacitación	19
2.1.6 Características de los Métodos Efectivos de la Capacitación	20
2.2. Evaluación	21
2.2.1 Tipos de Evaluación	22
2.2.2 Evaluación de la Capacitación	27
2.2.3 Las Etapas de Evaluación de un Proceso de Capacitación	28
2.3 Modelo de Evaluación de Donald Kirkpatrick	29
2.3.1 Reacción	30
2.3.2 Aprendizaje	32
2.3.3 Comportamiento	34

2.3.4 Resultados	37
Capítulo 3. Metodología	39
3.1 Definición de Variables	39
3.2 Definición de Términos	40
3.3 Participantes	41
3.4 Instrumentos	41
3.5 Diseño de la Investigación	42
Capítulo 4. Resultados	44
4.1 Panorama general del desempeño de los participantes en el pretest-postest de la capacitación	44
4.2 Panorama hacia la satisfacción de capacitación	63
4.3 Panorama de aplicación de los conocimientos en el área de trabajo	64
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones	71
Referencias	75
Anexo 1 (Evaluación de conocimiento, pre y pos prueba)	79
Anexo 2 (Encuesta de satisfacción de los participantes)	82
Anexo 3 (Instrumento para medir comportamiento)	85

Resumen

El presente proyecto trata sobre la efectividad que se tiene al implementar el Modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick en un curso de capacitación.

Lo primero que se hizo fue determinar el objetivo del proyecto el cual fue determinar la contribución del Modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick y retroalimentar a los responsables de capacitación sobre lo que les convenga conservar o modificar en la administración de la capacitación.

Posteriormente se realizaron las preguntas de investigación, siendo estas:

¿Existirá aprendizaje significativo en los participantes de acuerdo al Modelo de Kirkpatrick en un curso de capacitación?

¿Habrá una satisfacción significativa de acuerdo al Modelo de Kirkpatrick por parte de los participantes en un curso de capacitación?

¿Los participantes del curso de capacitación, aplicarán en su área de trabajo los conocimientos adquiridos en el mismo?

La fase siguiente fue la construcción del marco teórico, buscando todo aquel material bibliográfico, que sirviera para el sustento del mismo.

La siguiente fase fue la parte metodológica, donde había que construirse una evaluación de conocimiento conformada por los temas a tratar en el curso, después una evaluación de satisfacción que se aplicó al terminar el curso y para finalizar se realizó y

aplicó una escala Likert a los jefe del personal capacitado para evaluar el desempeño obtenido después de la capacitación recibida, para lo cual se dejó pasar un tiempo de tres meses para dar oportunidad a que los sujetos reflejaran su comportamiento. Las pruebas fueron validadas por un Consejo de Expertos.

Capítulo 1

Introducción

El propósito de realizar el presente trabajo fue aplicar el Modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick (1959) en un curso de capacitación en una empresa de procesamiento de datos.

Según Kirkpatrick (1994) dicho Modelo presenta 4 niveles que son: 1) reacción, donde se pretende medir la satisfacción del personal con respecto al curso y valorar lo positivo y negativo del mismo. 2) aprendizaje, donde se miden los conocimientos adquiridos por el personal y sirve para valorar la formación y la forma en que algunos factores pueden afectar en el aprendizaje. 3) comportamiento, que permite medir si pueden aplicar en su trabajo los conocimientos adquiridos y sirve para decidir si el programa debe ser rediseñado para lograr mejores resultados y se valora mediante cuestionarios. 4) resultados, permite medir si los objetivos se utilizan de forma efectiva y eficiente, y sirve para evaluar el beneficio que ha producido la acción formativa y si el cambio de conducta se reflejó en la empresa.

Se pretendió determinar si realizando el procedimiento de acuerdo al Modelo de Donald Kirkpatrick se podría incrementar los conocimientos, habilidades y actitudes deseadas en la empresa para su personal capacitado y así lograr la calidad y competitividad en el actual mundo globalizado.

1.2 Objetivo

Determinar la contribución del Modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick y retroalimentar a los responsables de capacitación sobre lo que les convenga conservar o modificar en la administración de la capacitación.

1.3 Justificación

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal

La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado laboral.

Según Gary Dessler (1998) la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

De acuerdo a Blake (1997) la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

Es muy importante la capacitación en la empresa, ya que puede detectar aquellas áreas donde se necesite mejorar y es una forma de mantener motivados a los trabajadores y tenerlos actualizados en el mercado laboral.

Para Gore (1998) la capacitación es potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia a esas necesidades.

La capacitación es una actividad planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlo a las exigencias que demanda el entorno.

Si la empresa invierte en los recursos materiales, también debe hacerlo en la capacitación, considerando que sin el factor humano ninguna empresa podría llevar a cabo su producción. Por tal motivo se pretende que la capacitación dada en el curso sea de gran utilidad para el personal y así mejorar su desempeño personal y laboral.

1. 4 Preguntas de investigación

¿Existirá aprendizaje significativo en los participantes de acuerdo al Modelo de Kirkpatrick en un curso de capacitación?

¿Habrá una satisfacción significativa de acuerdo al Modelo de Kirkpatrick por parte de los participantes en un curso de capacitación?

¿Los participantes del curso de capacitación, aplicarán en su área de trabajo los conocimientos adquiridos en el mismo?

1.5 Delimitaciones y Limitaciones

Un problema que se puede llegar a tener es que algunos participantes no deseen formar parte del estudio de investigación que se plantea ya que es de libre elección colaborar en este proyecto.

Un obstáculo que se puede presentar es que los participantes no tengan la intención de cambiar su conducta con los conocimientos que se pretenda enseñar para mejorar su desempeño laboral.

Otra limitación que existe para llevar a cabo una evaluación de los efectos de la capacitación, reside en la posible existencia de otras fuerzas también del entorno, tales como el grupo de trabajo, la tecnología, supervisión, políticas, etc., que pueden estar actuando simultáneamente con los efectos de la capacitación y por ello el resultado final no se pueda asignar legítimamente a la capacitación. Por lo cual no se puede saber si fue efectiva o no la capacitación ya que si no se aplica en el trabajo puede ser por los factores antes mencionados, no precisamente porque no haya sido efectivo el curso de capacitación.

Cuando se habla de capacitación se refiere a un conjunto de cambios significativos y duraderos, positivos o negativos, previstos o imprevistos, en la vida de las personas, las organizaciones y la sociedad.

Según Siliceo (1993) la capacitación es el medio fundamental para que la empresa logre subsistir, ya que se trata de transmitir no sólo la función específica dentro de la empresa sino la manera distintiva y única de realizar los procesos organizacionales.

Cuando se evalúa la capacitación, es necesario averiguar si fue valorable para la organización. Para eso, es preciso establecer qué conducta se produjo y qué consecuencias producirá tal conducta. Otra limitación podría ser que el participante no muestre su cambio de conducta con el tiempo determinado para medirlo, ya que a algunos empleados les podría llevar un poco más de tiempo poner en práctica la conducta nueva adquirida.

No contar con el tiempo suficiente para determinar la forma más exacta posible si la conducta deseada se logró en la conducción de la capacitación y también en el lugar de trabajo. Si la conducta deseada no se puede aplicar en el trabajo, se debe determinar si el fracaso se debió a la capacitación o a otro factor del entorno.

Capítulo 2

Marco teórico

2.1 Capacitación

Existen diferentes definiciones de lo que es la capacitación. Al respecto Aquino (1997) sostiene: “La capacitación es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas”. El objetivo es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo (p.23).

Por otra parte Estrada (1991) menciona que es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. Es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo con el fin de que lo desempeñe de manera efectiva.

Según Blake (1997) la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal.

La capacitación es, potencialmente, una agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia a esas necesidades. Gore (1998)

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores. Siliceo (1996)

De acuerdo a Dessler (1998) La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.

Bohlander (1999) menciona que el término capacitación se utiliza frecuentemente de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia las cuestiones de desempeño de corto plazo.

Sobre la capacitación Mendoza (2000) indica que es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desarrollar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

Según Chiavenato (2000) explica que la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de una manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

De acuerdo a Reyes (2001) La capacitación es un tema muy amplio que implica muchas categorías como lo son:

- La que se acerca de conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.
- La que se da sobre conocimientos aplicables a un oficio.
- La que se da sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, comercial, bancaria, etc.

También menciona que la capacitación dentro de las empresas se puede dar de diferentes maneras, una es como la que se le da al empleado u obrero, es la que sirve para explicarle al trabajador que ingresa a la empresa las reglas de ésta, las prestaciones que tiene, etc.

También existe la capacitación de supervisores que incluye el saber realizar el trabajo así como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar a sus trabajadores y entusiasmarlos, saber formar el espíritu del grupo, corregir defectos, etc.

Por último existe la capacitación de ejecutivos que es la que se da para preparar a

los ejecutivos a ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, esto se logra dándoles conocimientos de planeación, organización, control, finanzas, mercados, etc.

La capacitación se suele dividir en tres grandes grupos:

1. Capacitación para el trabajo: va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa.

Se divide a su vez en:

- Capacitación de preingreso: se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.
- Capacitación de inducción: es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.

2. Capacitación promocional: Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

3. Capacitación en el trabajo: es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Examina el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con

una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

2.1.2 Objetivos de la capacitación

A través de la capacitación se busca lograr diferentes objetivos tales como contribuir a la modernización de la administración a través de la instrumentación de diversos programas de actualización profesional, también optimizar el capital humano de la administración pública, brindar la preparación necesaria al trabajador para el desarrollo de competencias de la organización y al mismo tiempo desarrollar una cultura laboral más fortalecida en la administración. Chiavenato (2003).

2.1.3 Tipos de capacitación

Capacitación inductiva: es aquella que se orienta a facilitar la integración de un nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de selección del personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación preventiva: es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño pueda variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación correctiva: como su nombre lo indica, está orientada a solucionar problemas de desempeño. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el desarrollo de carrera: estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

2.1.4 Modalidades de la capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación: su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivadas de recientes avances científico-tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización: se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, al fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: su propósito es reforzar la formación de un colaborado que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

2.1.5 Niveles de capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel básico: se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa.

Tiene por objetivo proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridas para el desempeño en la ocupación.

Nivel intermedio: se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.

Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel avanzado: se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta.

Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la Empresa.

2.1.6 Características de los métodos efectivos de capacitación.

Gurria (1999) menciona que dentro de la capacitación se deben incluir diferentes métodos, los cuales no siempre resultan efectivos para lograr el objetivo que las empresas desean al momento de capacitar al personal. A continuación se enlistan algunas características que los métodos de capacitación deben tener para que resulten efectivos para la empresa.

- Motivar a los participantes
- Demostrar las destrezas deseables
- Promover la participación activa de los participantes
- Proponer a los participantes la facilidad de participar
- Proveer a tiempo la retroalimentación
- Proveer los medios de reforzamiento

- Estructura las tareas de lo simple a lo complejo
- Que sea adaptable a los procesos específicos
- Estimular la transferencia positiva al trabajo.

2.2 Evaluación

La evaluación aporta las bases para identificar las fortalezas y debilidades del proceso de capacitación y apoya en la toma de decisiones que afectan tanto a la capacitación en sí misma. Participantes, actores del proceso formativo. El propósito último de la evaluación es aprender identificando buenas prácticas y dificultades pero también tomar las decisiones pertinentes para mejorar sucesivos programas de capacitación y lograr el compromiso de las organizaciones con las instituciones con la formación de sus recursos humanos y en todos sus niveles.

Colomer (1979) define la evaluación como un proceso crítico referido a acciones pasadas con la finalidad de constatar, en términos de aprobación o desaprobación, los progresos alcanzados en el plan propuesto y hacer en consecuencia las modificaciones necesarias de las actividades futuras.

Según Díaz (1988) la evaluación es la aplicación de una metodología de la investigación científica para medir los procesos de cambio y los resultados o productos de esos cambios.

De acuerdo a Alvira (1991) evaluar es emitir juicios de valor, adjudicar valor o mérito a un programa o intervención, basándose en información empírica recogida sistemática y rigurosamente.

Para García (1992) evaluar es estimar los conocimientos, aptitudes y el rendimiento de los programas, de las intervenciones y de los profesionales que interactúan en todo el proceso metodológico.

La evaluación no sólo persigue medir los resultados de las intervenciones, sino que también, por otra parte, pretende medir los procesos de cambio o la naturaleza de las propias intervenciones.

2.2.1 Tipos de Evaluación

Los distintos tipos de evaluación pueden clasificarse de la siguiente manera completándola con la propuesta de Díaz Herráiz presenta de Alvira (1991).

Según el momento en que se evalúa:

Ex ante: esta evaluación se realiza antes de la ejecución del programa y tiene como objeto de recogida de datos acerca de la situación inicial de la institución o del programa.

Durante: es aquella que se realiza a lo largo del proceso de ejecución y que recoge de modo continuo y sistemático datos acerca del funcionamiento del programa.

Final, ex post o de impacto: es realizada cuando el programa ha concluido. Permite recoger datos acerca de la ejecución, funcionamiento, efectos o resultados de un programa, cualquiera que éstos hayan sido, tanto los esperados como los no esperados, y valorar en qué medida las necesidades que originó el programa han sido satisfechas o no o se han generados otras nuevas.

Según las funciones que cumple:

Formativa: la función que cumple es la de ir suministrando información a medida que avanza el programa de tal modo que pueden tomarse decisiones pertinentes para cambiar las acciones en curso. Su utilidad radica en que no es necesario que el programa concluya para darnos cuenta de los errores cometidos, sino que durante la ejecución es posible subsanarlos, es decir, sirve para ayudar en la toma de decisiones que ha de irse realizando sobre el terreno.

Sumativa: se realiza una vez que ha concluido el programa, y pretende determinar los resultados obtenidos a partir de la implementación de sus actividades, indicando si ha sido capaz de dar respuesta a las necesidades que lo generaron. Trataría de dar respuestas del tipo: ¿ha sido efectivo?, ¿a qué conclusiones se puede llegar?. Es útil para ayudar en la toma de decisiones futuras, así como para comprobar las responsabilidades y verificar la eficacia y rentabilidad de lo evaluado. Una desventaja es que otorga la información cuando ya suele ser demasiado tarde para rectificar si es que algo ha salido mal. En cambio puede poner las bases para futuros intentos.

De impacto: cuando lo que se trata es de comprobar y valorar los efectos o la repercusión que un determinado hecho ha tenido sobre el medio en el que aconteció.

Según la procedencia de los evaluadores:

Externa: quienes toman la iniciativa de efectuar la evaluación pueden ser responsables pertenecientes a la institución o externos a ella, pero en cualquier caso ha de quedar claro que si han de ser externos o ajenos a ella quienes la realicen. Se pretende lograr máxima objetividad; de ahí que la tarea de evaluar la emprendan expertos que no han participado en el proceso de planificación ni de ejecución, pese a que ello suponga un desconocimiento de los acontecimientos. Una labor evaluativa rigurosa redundará en una mayor calidad técnica, aun a riesgo de seleccionar informaciones concordantes con los intereses de los responsables, en cuyo caso la descripción de la realidad quedaría sujeta a fines arbitrarios. Además, si no se enmarca adecuadamente, puede generar rechazo y sentimientos de control por parte de los profesionales ejecutores del programa.

Interna: es la que efectúan profesionales pertenecientes a la propia institución pero que no intervienen en el programa, de modo que pueden colorar objetivamente tanto el trabajo realizado o el proceso seguido como los resultados obtenidos a fin de facilitar las decisiones pertinentes. El conocimiento del programa del que dispongan resultará valioso al efectuar su tarea evaluativa. Sin embargo, la falta de objetividad puede influir a la hora de recoger información y traducirse en actitudes de permanente justificación ante cualquier discrepancia detectada, lo que podría desembocar en actuaciones poco

afortunadas e impedir la introducción de modificaciones oportunas. Esta es una de las grandes desventajas que plantea este tipo de evaluaciones.

Mixta: también denominada coevaluación pretende ser una combinación entre los dos tipos antes descritos. Se trataría de efectuar tanto la evaluación interna como la externa para posteriormente contrastar los datos procedentes de ambas y dar cuenta de las divergencias o concordancias. De este modo quedaría superados los problemas de ambos tipos de evaluación. Como desventaja cabe señalar su alto coste en tiempo y recursos, por lo que este tipo de evaluación se reserva para casos de envergadura. Una variante de la evaluación mixta consiste en formar un equipo compuesto por evaluadores externos y evaluadores pertenecientes a la propia institución.

Autoevaluación: en este caso son los responsables de la ejecución del proyecto quienes llevan a cabo la actividad evaluativa. Pretenden reflexionar acerca del trabajo realizado o los resultados obtenidos. Presenta ventajas y desventajas similares a las indicadas para la evaluación interna y, de hecho, a veces se la considera como tal.

Según el aspecto objeto de evaluación o contenidos.

Las necesidades o contexto: esta evaluación se hace después de haber estudiado la realidad y es previa a la formulación del proyecto. Se evalúa el contexto y la realidad sobre la que se quiere intervenir y se realiza un diagnóstico de las necesidades de y con el grupo destinatario, para dirigir nuestra acción. Este tipo de evaluación coincide con el análisis de la realidad, que ya ha sido tratado previamente.

Esta evaluación sirve, sobre todo, para ayudar a desarrollar objetivos y para tomar decisiones sobre la planificación de la intervención. A su vez cumple la función de ofrecer una base que sirve para juzgar los resultados del programa.

El diseño o planificación: esta es una evaluación del diseño del programa, de su coherencia y su aplicabilidad. Puede cumplir una función de ayuda, a la hora de dar forma a propuestas y proyectos y formar decisiones sobre la estructuración de los mismos. Permite, además, obtener una base para juzgar cómo se está llevando a cabo el programa.

Las bases para este tipo de evaluación se pueden encontrar en los procesos de planificación y elaboración de proyectos también tratados anteriormente

El proceso y desarrollo del programa: este tipo de evaluación sirve para guiar el proceso de ejecución del programa, de manera que se obtenga una información útil para realizar los ajustes convenientes mientras el programa se está llevando a cabo. Busca, pues, explicaciones de lo que pasa, de los fallos y los cambios que se producen.

Se puede realizar a través de distintos “puntos de control” y tiene una función de retroalimentación, de ofrecer información que permita mejorar y refinar el diseño y la ejecución del programa. Esta información, además, puede ser útil posteriormente cuando se evalúen los resultados. Así, este tipo de evaluación de proceso pretende ir ajustándose mejor a la realidad y a los destinatarios a lo que se dirige.

Resultados o productos: describe y juzga los resultados de un programa de intervención, relacionándolos con los objetivos y las necesidades, para evaluar el mérito y valía del programa en su conjunto. Así, sirve para evaluar los efectos que ha producido el programa, no sólo los pretendidos y positivos, sino también los no buscados y negativos.

Se evalúa una vez finalizada la acción y facilita la toma de decisiones sobre la continuación, terminación o modificación del programa.

2.2.2 Evaluación de la capacitación

Evaluar la capacitación es básico y fundamental para lograr el desarrollo del capital humano, es de esta manera cómo se va a lograr tener una retroalimentación cierta y útil para la consecución de los objetivos de aprendizaje que deben estar diseñados para cada persona dentro de una organización; es decir, la capacitación debe ser vista en las organizaciones como una inversión y como un método para lograr el desarrollo de los empleados así como parte fundamental de su proyecto de carrera dentro de la corporación.

Es por todo esto que evaluar este proceso o etapa es vital. De esta manera se podrá saber los cambios que se han realizado en una persona como consecuencia de un proceso de capacitación.

Es importante evaluar para poder tener juicios de valor, que permitan retroalimentar, validar y mejorar los procesos en los que se aplique esta evaluación; la

evaluación debe ser integral, es decir que tiene que abarcar la totalidad del proceso de capacitación. Esto permitirá identificar el cumplimiento de los objetivos, las áreas susceptibles de mejora, la eficiencia del personal, los recursos disponibles y su aplicación, análisis costo - beneficio y el desarrollo en el potencial del empleado. Estas son sólo algunas de las muchas ventajas que tiene la evaluación de la capacitación.

2.2.3 Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación

Según Arthur Sherman (1988) es necesario suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto de trabajo.

Normas de evaluación:

- Examen anterior al curso
- Empleados capacitados
- Examen posterior al curso
- Transferencia al puesto
- Seguimiento

La evaluación de los cursos de capacitación sirve para:

- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación
- Involucrar a los tomadores de decisiones dentro de la organización
- Entregar un informe de resultados sobre el servicio
- Planear la capacitación
- Definir las competencias adquiridas por los participantes
- Saber si el curso logró los objetivos
- Identificar fuerzas y debilidades en el proceso

2.3 Modelo de Evaluación de Donald Kirkpatrick.

Los criterios (niveles) que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se llevaran a cabo de acuerdo al Modelo de Evaluación de Donald Kirkpatrick.

El modelo de evaluación de Kirkpatrick es considerado como uno de los más populares para la elaboración del proceso de evaluación. Fue elaborado en 1959 por Donald Kirkpatrick, antiguo profesor en la Universidad de Wisconsin. Se basa en 4 niveles que son: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

Kirkpatrick (1994) define sus ideas publicadas en 1959 y explica cada uno de los niveles.

2.3.1. Reacción

¿Grado en el que los participantes disfrutaron el programa?

Se puede definir la reacción como el grado en que los participantes disfrutaron del programa de entrenamiento, o sea deben evaluarse sólo los sentimientos, ningún aprendizaje. El propósito de esta etapa es recaudar las opiniones de los participantes sobre distintos temas tratados en el curso, y su contexto.

Esto se puede medir mediante la utilización de diversas herramientas como pueden ser los cuestionarios, entrevistas, etc. Las personas entrenadas responden de alguna manera para evaluar el entrenamiento, así las partes que no les gustaron puedan mejorarse.

Es importante obtener no solo una reacción, sino una reacción positiva. Además si los participantes no reaccionan de forma favorable, posiblemente no estarán motivados para aprender. Una reacción positiva puede no asegurar el aprendizaje, pero una acción negativa, casi con toda certeza reduce la posibilidad de que ocurra.

Evaluación de la reacción

Evaluar la reacción es lo mismo que evaluar la satisfacción del cliente. Si se pretende que el aprendizaje sea eficaz, es importante que los participantes reaccionen favorablemente hacia él, de otro modo, no estarán motivados para aprender.

Evaluar la reacción es importante por varias razones. En primer lugar, da información valiosa que nos ayuda a evaluar la acción formativa, así como comentarios y

sugerencias para mejorar acciones formativas futuras. En segundo lugar, indica a los participantes que los formadores están allí para ayudarles a hacer mejor su trabajo y que necesitan su retroalimentación para determinar su eficacia. Si no les pide su opinión, se está diciendo a los asistentes que se sabe lo que quieren y necesitan, y que se puede juzgar la eficacia de la acción formativa sin obtener su retroalimentación. En tercer lugar, los cuestionarios de reacción pueden proporcionar información cuantitativa que se puede dar a los directores y demás empleados relacionados con la acción formativa. Finalmente, los cuestionarios de reacción pueden facilitar a los formadores información cuantitativa, que se puede utilizar para establecer estándares de desempeño para acciones formativas futuras.

Evaluar la reacción no sólo es importante, sino también fácil de hacer, y de hacer de forma efectiva.

Como limitaciones de la evaluación de este nivel, se puede mencionar:

- Los beneficios obtenidos son reducidos cuando las evaluaciones de reacción no están hechas a la medida para cada acción de capacitación y la tabulación no incluye todos los datos.
- No hay necesariamente una correlación entre el grado de satisfacción con una experiencia de aprendizaje y el uso de las habilidades en el trabajo: por lo tanto este nivel no puede utilizarse para medir otros resultados. Gaines (1993).

2.3.2. Aprendizaje

¿Qué aprendieron los participantes del programa?

Consiste en ver si en realidad los participantes aprendieron algo en términos de conocimientos, actitudes y habilidades.

Según Kirkpatrick (1994) define aprendizaje como el grado en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos, aumentan sus habilidades, como resultado de haber participado en el programa.

El aprendizaje ha tenido lugar cuando las actitudes han cambiado, el conocimiento se ha incrementado o las habilidades han aumentado.

Es importante medir el aprendizaje porque, a menos que uno o más de estos objetivos se hayan alcanzado no se debe esperar ningún cambio de conducta. Si se evalúa el cambio de conducta y no el aprendizaje, es muy probable arribar a conclusiones erróneas.

Evaluación del aprendizaje

Esta evaluación es mucho más difícil y lleva más tiempo que la de reacción.

Hay tres cosas que los formadores de una acción formativa pueden enseñar: conocimientos, habilidades y actitudes. Evaluar el aprendizaje, por tanto significa determinar uno o más de los siguientes aspectos:

¿Qué conocimientos se han adquirido?

¿Qué habilidades se han desarrollado o mejorado?

¿Qué actitudes se han cambiado?

Es importante medir el aprendizaje porque no puede esperarse ningún cambio en la conducta a menos que se hayan alcanzado uno o más de estos objetivos. Además, si se tuviera que evaluar el cambio de conducta y no el aprendizaje, y si se encontrasen cambios en la conducta, la conclusión probable es que no se produjo ningún aprendizaje.

La evaluación del aprendizaje es más importante porque mide la efectividad del formador para aumentar los conocimientos y/o cambiar las actitudes de los participantes.

Muestra su efectividad, si se ha producido poco o ningún aprendizaje, poco o ningún cambio de actitud puede ser esperado.

Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse nuevamente después de la capacitación para determinar la mejora. Se pueden utilizar diversas herramientas tales como. Observación, test, pruebas de desempeño, simulaciones, etc.

Como limitantes de la evaluación de este nivel, se puede mencionar que:

- Algunas personas se resisten a ser “puestas a prueba”.
- El buen diseñador de pruebas de lápiz y papel requiere un alto grado de habilidad y un conocimiento profundo del contenido.

- El diseñador de las pruebas de rendimiento requiere habilidad conocimiento profundo del contenido y observadores experimentados para evaluar la calidad del rendimiento (Gaines, 1993).

2.3.3 Comportamiento

Se refiere a analizar los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación. En este caso se trata de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal, aunque ayudado por un agente externo. Para dicho cambio se necesitan cinco requisitos:

- Querer cambiar (mejorar)
- Reconocer las propias debilidades o fallas
- Trabajar en un ambiente favorable o de crecimiento
- Tener la ayuda de una persona que comparta intereses y retos
- Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas

El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implementación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

- Presentar elementos idénticos

- Enfocarse en los principios generales
- Establecer un clima para la transferencia

En este caso se mide la aplicación de lo aprendido ya que muchas veces gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto.

Kirkpatrick dice que no se deben saltar las dos etapas anteriores para llegar a esta ya que si no se ve un cambio en el comportamiento se podría concluir que la capacitación no fue eficaz. Pero esta conclusión puede no ser cierta, ya que la reacción puede haber sido favorable y los objetivos de aprendizaje pueden haberse alcanzado, pero quizá no se dieron las condiciones necesarias para el cambio. No se debe olvidar que la capacitación puede ser indispensable pero no es suficiente para el éxito de un proceso de cambio.

Evaluación de la conducta

¿Qué sucede cuando los participantes salen del curso de capacitación y vuelven a sus puestos de trabajo?, ¿En qué medida se transfieren los conocimientos, habilidades y actitudes? Esto es lo que el nivel 3 intenta evaluar.

En otras palabras, ¿qué cambio tuvo lugar en el puesto de trabajo como consecuencia de que la persona asistió al curso de capacitación?

Es evidente que esta pregunta es más complicada y difícil de contestar que evaluar los dos primeros niveles. En primer lugar, los participantes no pueden cambiar su conducta hasta que no tengan la oportunidad de hacerlo.

En segundo lugar, es imposible predecir cuándo ocurrirá un cambio en la conducta. Incluso si un empleado tiene una oportunidad de aplicar lo aprendido, puede que no lo haga inmediatamente. De hecho, el cambio en la conducta puede ocurrir en cualquier momento después de la primera oportunidad o puede no ocurrir nunca.

En tercer lugar, el participante puede aplicar lo aprendido al puesto de trabajo, y llegar a una de las siguientes conclusiones: me gusta lo que sucedió, y me propongo continuar con la nueva conducta. No me gusta lo que sucedió, y vuelvo a mi conducta anterior. Me gusta lo que sucedió, pero las limitaciones del jefe y/ o del tiempo me impiden continuarlo. Se espera que las recompensas por el cambio de conducta hagan que el participante llegue a la primera conclusión. Es importante, por lo tanto, ayudar, animar y recompensar al participante para que continúe con su cambio de conducta siempre y cuando sea positivo para la empresa.

Cuando se evalúa el cambio de conducta se deben tomar algunas decisiones importantes: cuándo, con cuánta frecuencia y cómo evaluar. Esto hace más difícil de realizar y que lleve más tiempo que los dos niveles anteriores.

Aunque un participante tenga la oportunidad de transferir inmediatamente el aprendizaje al puesto de trabajo, se debería dejar transcurrir cierto tiempo para que esta transferencia tenga lugar. Porque se debe asegurar que el participante tenga el tiempo suficiente para volver al trabajo, considerar la nueva conducta deseada y probarla. Por lo tanto es importante repetir la evaluación en el momento apropiado.

Como limitantes de la evaluación de este nivel se puede mencionar:

- Es más demorosa que las anteriores.
- Se requiere mayor habilidad para diseñar un instrumento de evaluación, administrarlo e interpretar sus resultados (Gaines 1993).

2.3.4. Resultados

La medición de los resultados de capacitación es difícil, pero posible. Con relación a este criterio muchas empresas piensan en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizan para evaluar la capacitación incluyen: aumento de productividad, menos quejas de los empleados, reducción de costos y desperdicio, rentabilidad, etc.

De manera creciente, las organizaciones con sistemas de capacitación elaborados buscan en ésta el apoyo de una estrategia de cambio a largo plazo, más que rendimientos financieros a corto plazo para sus inversiones. Es decir, que perciben a la capacitación en términos de inversión a futuro.

Debe tenerse en cuenta que un esfuerzo de capacitación ha generado algún resultado, cuando un problema o situación problemática anteriormente identificada muestran una mejoría que puede ser atribuida a una forma nueva o diferente de ejecutar las tareas, y este cambio se sustenta en lo aprendido.

Evaluación de los resultados

La evaluación de programas en cuanto a los resultados progresa muy lentamente. En los casos en que los objetivos de los cursos son tan específicos como la reducción de costos, de accidentes y quejas, los resultados son más obvios. La diferencia entre el estado de cosas antes y después del programa se atribuyen generalmente al programa, aunque haya influencia de otros factores. Craig (1974).

Sería mejor evaluar los programas directamente en cuanto a sus resultados. Sin embargo, hay muchos factores que hacen esto muy difícil, sino imposible, en muchos tipos de programa de capacitación. Por ello se recomienda a los encargados de capacitación evaluar primero en cuanto a la reacción, aprendizaje, y el cambio de actitud.

El propósito de la evaluación del nivel de resultado, es determinante en el impacto operacional que ha producido una acción de capacitación. Si el impacto puede expresarse en dinero, se puede identificar el retorno sobre la inversión (Gaines, 1993).

Al evaluar el nivel de resultados se prueba claramente si una acción de capacitación ha sido una inversión o un gasto. Los datos de este nivel, a su vez, entregan a la gerencia información de capacitación en términos de negocios, que son términos que los encargados de administrar los recursos financieros entienden y respetan.

A la hora de analizar los resultados es importante dar tiempo a que el cambio haya tenido lugar.

3. Metodología

El estudio realizado es de tipo cuasi-experimental, donde se aplicó una pre-prueba y pos-prueba para comprobar que el curso de capacitación proporcionado al personal es un medio para que los participantes obtengan un aprendizaje significativo. Basándose en el modelo de evaluación de Kirkpatrick.

El término “cuasi” significa casi, por lo que un diseño cuasi-experimental casi alcanza el nivel de experimental, el criterio que le falta para llegar a este nivel es que no existe ningún tipo de aleatorización. Se toman grupos que ya están integrados por lo que las unidades de análisis no se asignan al azar.

La estructura de los diseños cuasi-experimentales implica usar un diseño con pre-prueba y pos-prueba. En este tipo de diseño el experimentador no puede hacer la asignación al azar de los sujetos, pero si puede controlar cuándo llevar a cabo las observaciones.

Se aplicó una pre-prueba y pos-prueba de conocimiento basada en los temas que llevaron a cabo en el curso de capacitación, para conocer si los participantes contaban con algún tipo de conocimiento sobre el tema y al finalizar si obtuvieron un aprendizaje significativo del mismo.

3.1 Definición de variables

En un experimento la variable independiente es la variable que se manipula por el investigador, en este caso sería la capacitación y evaluación del curso.

Y la variable dependiente es la respuesta que se mide, la cual sería el aprendizaje significativo que se obtiene después del curso.

3.2 Definición de términos

Evaluación: proceso crítico referido a acciones pasadas con la finalidad de constatar, en términos de aprobación o desaprobación, los progresos alcanzados en el plan propuesto y hacer en consecuencia las modificaciones necesarias de las actividades futuras. Colomer (1979).

Capacitación: es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. Aquino (1997).

Capacitación: se refiere al método o instrumento que enseña, desarrolla y coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona. Siliceo (2006).

Aprendizaje: es un cambio en la disposición o capacidad de las personas que puede retenerse y no es atribuible simplemente al proceso de crecimiento. Gagné (1965).

Escala Likert: esta herramienta contempla un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones entre los cuales se mide el conocimiento, la actitud o la práctica que se tiene en relación al objeto de valoración. Navarro (2009).

Escala tipo Likert: también denominada método de evaluaciones sumarias, es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Al responder a una pregunta de un cuestionario

elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta). La escala se llama así por Rensis Likert, quien publicó en 1932 un informe donde describía su uso.

La escala Likert es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo, como neutral y negativo de cada enunciado.

La escala de Likert, al ser una escala que mide actitudes, es importante que pueda aceptar que las personas tienen actitudes favorables, desfavorables o neutras a las cosas y situaciones lo cual es perfectamente normal en términos de información. Debido a ello es importante considerar siempre que una escala de actitud puede y debe estar abierta a la posibilidad de aceptar opciones de respuesta neutrales.

3.3. Participantes

Se aplicó a 13 personas de la organización las cuales fueron seleccionadas para tomar el curso de capacitación por parte de la empresa.

3.4 Instrumentos

Para llevar a cabo la investigación se realizó una pre-prueba y pos-prueba de conocimientos que consiste en 8 preguntas para relacionar, 5 de falso y verdadero y 4 preguntas abiertas (anexo 1) el cual se aplicó a los 13 participantes en el curso de capacitación, para evaluar los conocimientos, habilidades o las actitudes, tanto antes como después del curso. Se considero el apartado referente al aprendizaje en el modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick.

Se diseñó una escala tipo Likert con 15 ítems (Anexo 2) dirigida a los participantes para conocer la efectividad y satisfacción que tuvieron con el curso de capacitación, basándose en el Modelo de Kirkpatrick (1994) que ofrece indicadores de como evaluar la capacitación, se consideró el apartado referente a la reacción.

Se realizó y aplicó una escala Likert con 9 ítems (Anexo 3) a los jefe del personal capacitado para evaluar el desempeño obtenido después de la capacitación recibida, según la percepción de los mismos, para lo cual se dejó pasar un tiempo de tres meses para dar oportunidad a que los sujetos reflejaran comportamiento. Tomando en cuenta el apartado de comportamiento en el Modelo de Kirkpatrick. Las pruebas fueron validadas por un Consejo de Expertos.

3.5 Diseño de la investigación

Los diseños cuasi-experimentales también manipulan deliberadamente al menos una variable independiente, los sujetos no son asignados al azar, si no que son grupos que ya estaban formados antes del experimento.

El grupo de tratamiento sirve como su propio control (se compara el antes con el después) y se utilizan métodos de series de tiempo para medir el impacto neto del programa Rossi y Freeman (1993).

En la organización donde se llevó a cabo la investigación, el departamento de recursos humanos fue el encargado de seleccionar a los participantes que tomarían el curso de capacitación.

Tomando en cuenta que el curso fue diseñado e impartido por una capacitadora externa, se permitió aplicar una pre-prueba y pos-prueba al personal que asistió al curso.

Se solicitó el material del curso para diseñar la pre-prueba que se aplicó a los participantes, misma que se aplicaría como pos-prueba a finalizar el curso, posteriormente se diseñó la escala tipo Likert para medir la satisfacción del mismo, al finalizar el curso se utilizó la pos-prueba para comparar y conocer si existió aprendizaje significativo.

Con la finalidad de conocer si se aplicó en el área de trabajo el aprendizaje obtenido en el curso, se pasó a aplicar una escala Likert a los jefes del personal, para conocer la percepción de ellos con respecto al desempeño de los participantes y su comportamiento después del curso de capacitación y con esto obtener los resultados sobre la contribución del Modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick.

Capítulo 4

Resultados

En este capítulo se presentan los resultados del estudio, el orden de los mismos obedecen a los objetivos planteados, así mismo, se inicia con la descripción de las variables de estudio, además se comentan los resultados del análisis de la evaluación.

4.1. Panorama general del desempeño de los participantes con el pretest –postest de la capacitación.

Referido a la pregunta de investigación ¿Existirá aprendizaje significativo en los participantes de acuerdo al Modelo de Kirkpatrick en un curso de capacitación?

La evaluación de los resultados se tomó a través de una prueba tipo examen dividido en dos apartados, la primera parte corresponde a 13 cuestiones con un solo resultado correcto, el segundo apartado está constituido por cuatro cuestiones evaluadas del 0 (nivel más bajo) al 5 (nivel más alto), según la redacción del sujeto.

			GRUPO		Total
			PRE	POS	
GENERAL	Corrector	Recuento	112	161	273
		% dentro de GRUPO	66.0%	95.0%	81.0%
	Incorrecto	Recuento	57	8	65
		% dentro de GRUPO	34.0%	5.0%	19.0%
Total		Recuento	169	169	26
		% dentro de GRUPO	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 1.1 Tabla de contingencia GENERAL – GRUPO.

En los resultados observados al aplicar una prueba tipo examen (Tabla 1.1), en el primer apartado correspondiente a cuestiones con respuestas dicotómicas (correcto – incorrectos) en 66% de la muestra contestó favorablemente antes de la capacitación sin embargo posterior a ésta, el nivel de sujetos que contestaron favorablemente se elevó considerablemente a un 95%. Así mismo los sujetos que contestaron incorrectamente en el pretest fueron de un 34% disminuyendo considerablemente a un 5% en el postest, tal como se observa en el gráfico 1.1. En este primer apartado es notoria la diferencia que presentan los docentes en base a su conocimiento sobre el tema evaluado posterior a una capacitación.

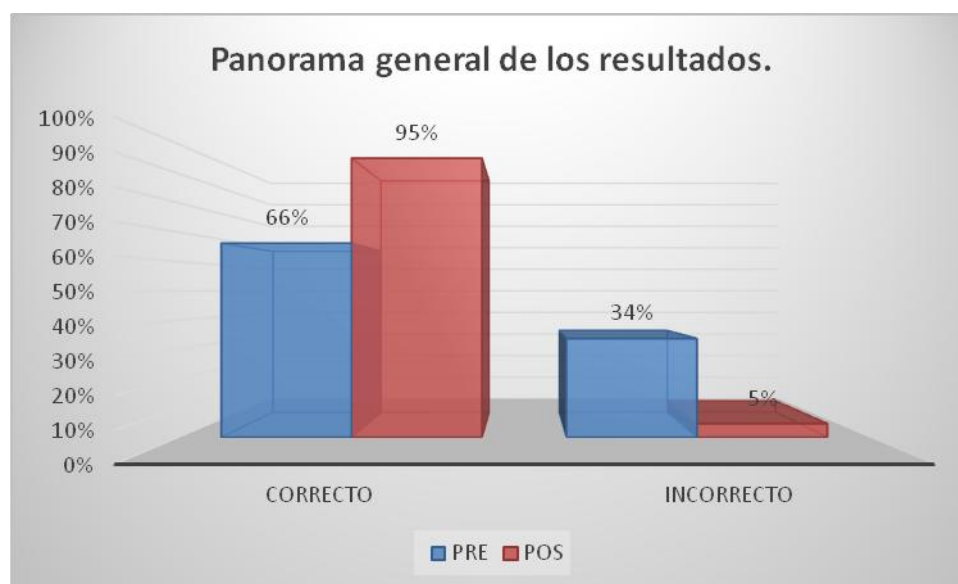


Gráfico 1.1 Evaluación general del conocimiento (pretest – postest).

Los resultados obtenidos por cada uno de los ítems del primer apartado muestran una tendencia mayor en cuanto al nivel de respuestas correctas después de la capacitación.

El primer ítem referido a las características del líder plus, el 30.8% de la muestra contestó correctamente en el pretest, sin embargo esto aumenta considerablemente posterior a la capacitación en un 100%, como se observa en gráfico 1.2.

		GRUPO		Total
		PRE	POS	
P1	Corrector	4 30.8%	13 100.0%	17 65.4%
	Incorrecto	9 69.2%	0 0.0%	9 34.6%
Total		13 100.0%	13 100.0%	26 100.0%

Tabla 1.2 Tabla de contingencia P1 * GRUPO.



Gráfico 1.2 Evaluación del conocimiento: pregunta 1 (pretest – postest).

En el gráfico 1.3 se observa que sí bien, hubo un alto índice de personas que contestaron correctamente en el pretest con un 84.6%, se nota que el postest se eleva a un nivel de 100% al cuestionar a qué pertenece el ser directivo, participativo, delegativo y transformacional.

		GRUPO		Total
		PRE	POS	
P2	Corrector	11	13	24
	% dentro de GRUPO	84.6%	100.0%	92.3%
	Incorrecto	2	0	2
	% dentro de GRUPO	15.4%	0.0%	7.7%
Total	Recuento	13	13	26
	% dentro de GRUPO	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 1.3 Tabla de contingencia P2*GRUPO.

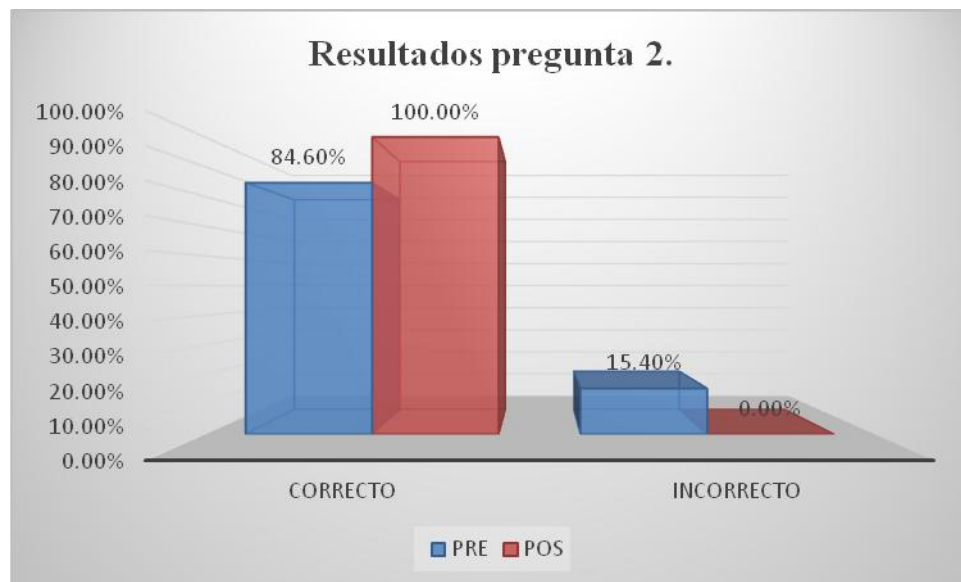


Gráfico 1.3 Evaluación del conocimiento: pregunta 2 (pretest – postest).

Al preguntar sobre los canales de recepción y comunicación, la muestra refleja un claro aumento en cuanto la correcta respuesta como se observa en el gráfico 1.4, en el pretest se reporta un 92.3% y en postest un 100% de respuesta correcta.

		GRUPO		Total	
		PRE	POS		
P3	Corrector	Recuento	12	13	25
		% dentro de GRUPO	92.3%	100.0%	96.2%
	Incorrecto	Recuento	1	0	1
		% dentro de GRUPO	7.7%	0.0%	3.8%
Total		Recuento	13	13	26
		% dentro de GRUPO	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 1.4 Tabla de contingencia P3*GRUPO.

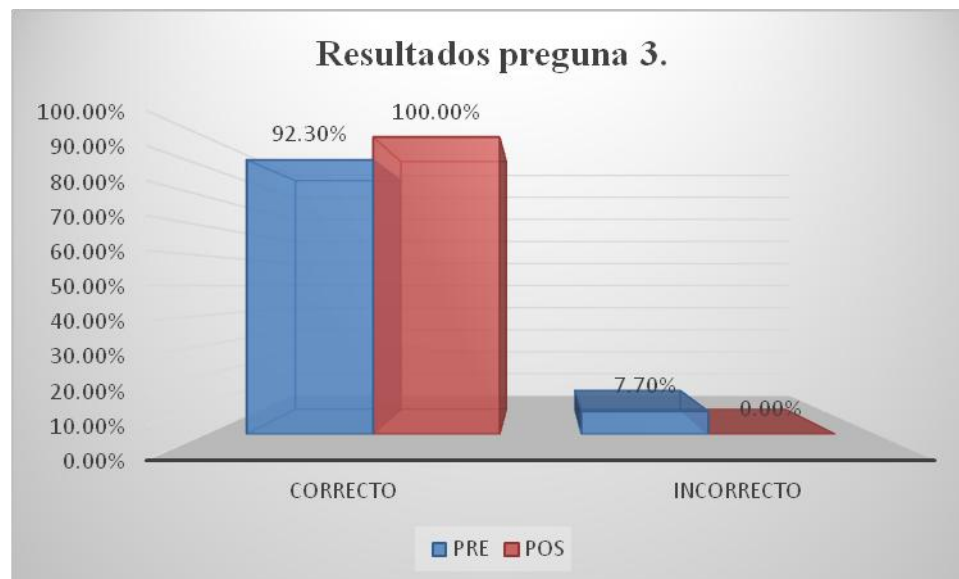


Gráfico 1.4 Evaluación del conocimiento: pregunta 3 (pretest – postest).

En el gráfico 1.5 se observa que el 76.9% contestó correctamente en el pretest al preguntar qué concepto se define como la habilidad potencial para ejercer influencias sobre una persona o grupo, aumentando a un 100% correcto en el pretest posterior a la capacitación.

		GRUPO		Total
		PRE	POS	
P4	Corrector	Recuento 10 76.9%	13 100.0%	23 88.5%
	Incorrecto	Recuento 3 23.1%	0 0.0%	3 11.5%
Total		Recuento 13 100.0%	13 100.0%	26 100.0%

Tabla 1.5 Tabla de contingencia P4*GRUPO.

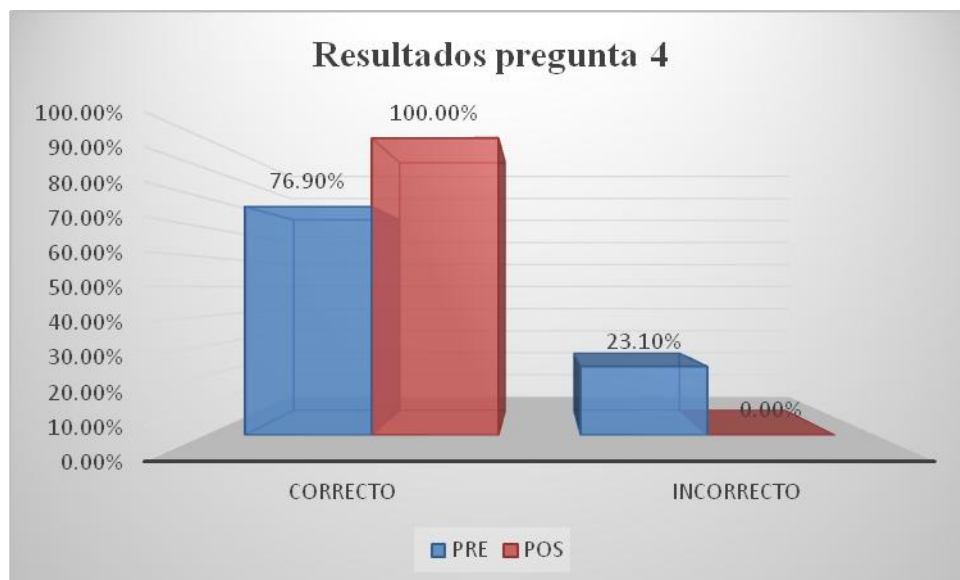


Gráfico 1.5 Evaluación del conocimiento: pregunta 4 (pretest – postest).

Al cuestionar cuales son las acciones clave para el establecimiento de los estándares de puesto se ve reflejado un considerable aumento en las respuestas correctas posterior a la capacitación, en los resultados del pretest el porcentaje de respuestas correctas fue de un 53.8% y un 46.2% incorrectas; el porcentaje aumentó en los resultados del postest a un 100% correcto y 0% incorrecto.

		GRUPO		Total
		PRE	POS	
P5	Corrector	7	13	20
	% dentro de GRUPO	53.8%	100.0%	76.9%
o	Incorrecto	6	0	6
	% dentro de GRUPO	46.2%	0.0%	23.1%
Total	Recuento	13	13	26
	% dentro de GRUPO	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 1.6 Tabla de contingencia P5*GRUPO.

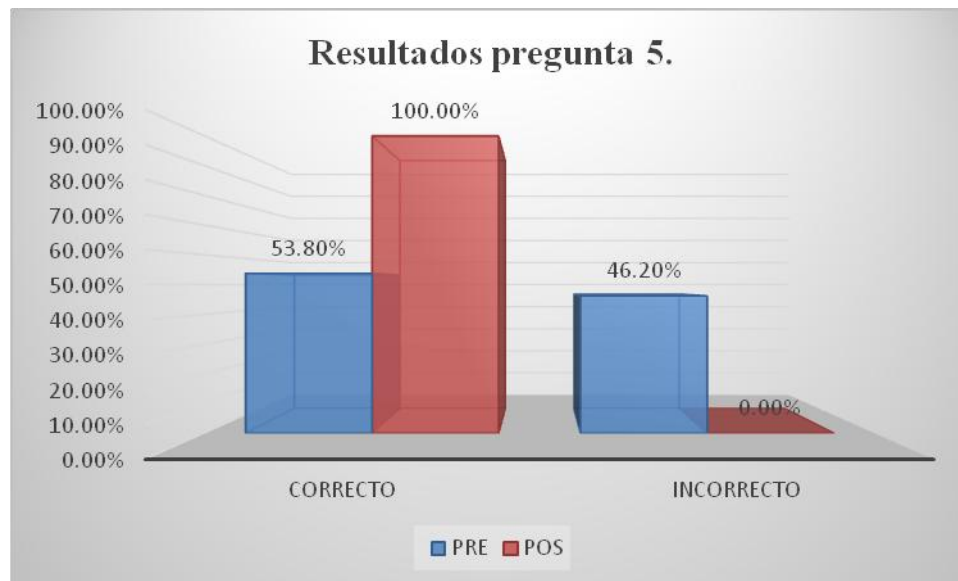


Gráfico 1.6 Evaluación del conocimientos: pregunta 5 (pretest – postest).

Al preguntar sobre las premisas máximas del liderazgo sólo el 23.1% contestó correctamente antes de la capacitación, dejando un 76.9% de sujetos que contestaron

incorrectamente, posterior a la capacitación, la cifra aumenta considerablemente hasta un 100% de resultados correctos y 0% incorrectos, como lo muestra el gráfico 1.7.

		GRUPO		Total	
		PRE	POS		
P6	Corrector	Recuento	3	13	16
		% dentro de GRUPO	23.1%	100.0%	61.5%
	Incorrecto	Recuento	10	0	10
		% dentro de GRUPO	76.9%	0.0%	38.5%
Total		Recuento	13	13	26
		% dentro de GRUPO	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 1.7 Tabla de contingencia P6*GRUPO.



Gráfico 1.7 Evaluación del conocimiento: pregunta 6 (pretest – postest).

Los resultados del gráfico 1.8 reflejan un aumento gradual gracias a la capacitación, al inicio reporta un 76.9% de respuestas correctas y posterior a la capacitación un 100% de respuestas correctas. La pregunta hace referencia al concepto que se define como el proceso mediante el cual dos o más personas buscan llegar a un acuerdo respecto a un asunto determinado.

		GRUPO		Total	
		PRE	POS		
P7	Corrector	Recuento	10	13	23
		% dentro de GRUPO	76.9%	100.0%	88.5%
	Incorrecto	Recuento	3	0	3
		% dentro de GRUPO	23.1%	0.0%	11.5%
Total		Recuento	13	13	26
		% dentro de GRUPO	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 1.8 Tabla de contingencia P7*GRUPO.

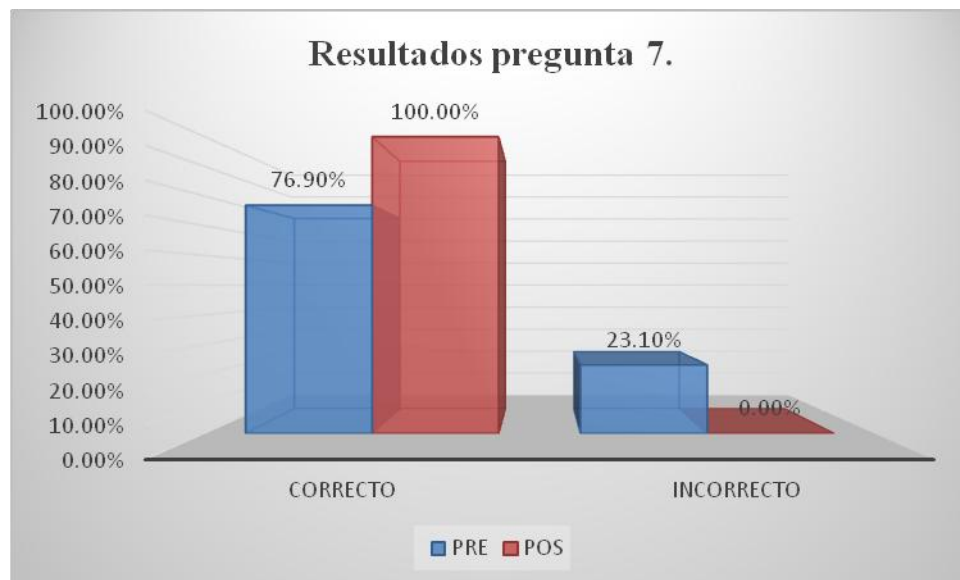


Gráfico 1.8 Evaluación del conocimientos: pregunta 7 (pretest – postest).

Cuestionando cuales don las diferentes clases de poder el 93.3% contesta correctamente en el pretest, posterior a la capacitación aumenta a un 100% de los sujetos. Observando el gráfico 1.9 se percibe el aumento del porcentaje y disminución de preguntas incorrectas de un 7.7% a un 0%.

		GRUPO		Total	
		PRE	POS		
P8	Corrector	Recuento	12	13	25
		% dentro de GRUPO	92.3%	100.0%	96.2%
	Incorrecto	Recuento	1	0	1
		% dentro de GRUPO	7.7%	0.0%	3.8%
Total		Recuento	13	13	26
		% dentro de GRUPO	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 1.9 Tabla de contingencia P8*GRUPO.

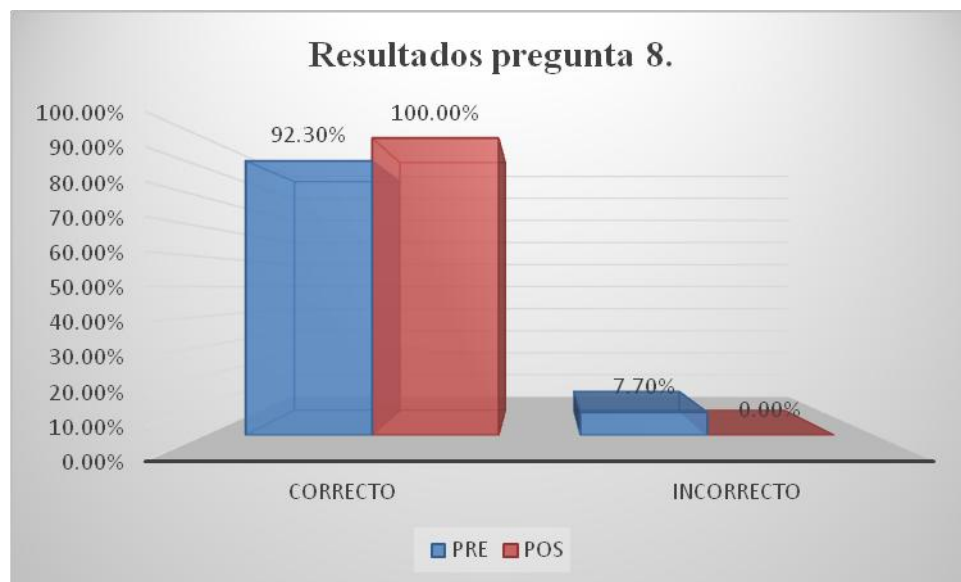


Gráfico 1.9 Evaluación del conocimiento: pregunta 8 (pretest – postest).

En el gráfico 1.10 se observa que el 53.8% contestó correctamente y el 46.2% incorrectamente en el pretest al cuestionar si es falso o verdadero sí el poder de posición y el poder personal son las fuentes básicas del poder. Posterior a la capacitación de liderazgo el 100% contestó correctamente y el 0% incorrectamente en el postest.

		GRUPO		Total
		PRE	POS	
P9	Corrector	7	13	20
	% dentro de GRUPO	53.8%	100.0%	76.9%
Incorrecto	Recuento	6	0	6
	% dentro de GRUPO	46.2%	0.0%	23.1%
Total	Recuento	13	13	26
	% dentro de GRUPO	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 1.10 Tabla de contingencia P9*GRUPO.

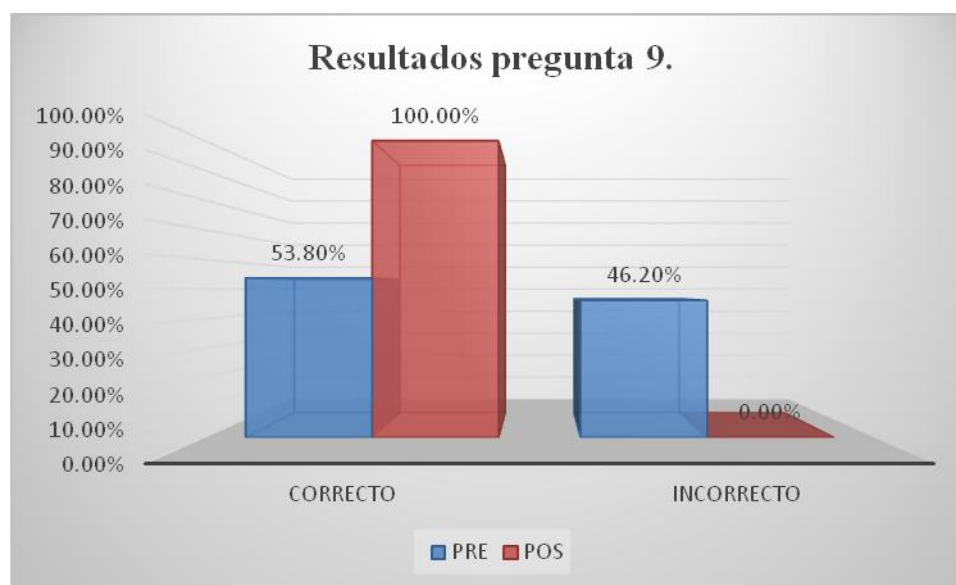


Gráfico 1.10 Evaluación del conocimiento: pregunta 9 (pretest – postest).

En el gráfico 1.11 existe un leve ascenso en cuanto al porcentaje que contestó correctamente sí es falso o verdadero sí la teoría X del liderazgo considera que el desarrollo, esfuerzo físico y mental es natural en la persona y que tiende a ser responsable de sus actos; el 30.8% contestó correctamente antes de la capacitación, posterior a esta sólo aumentó a un 53.8% correctamente.

		GRUPO		Total
		PRE	POS	
P10	Corrector	4	7	11
	% dentro de GRUPO	30.8%	53.8%	42.3%
o	Incorrector	9	6	15
	% dentro de GRUPO	69.2%	46.2%	57.7%
Total		13	13	26
		100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 1.11 Tabla de contingencia P10*GRUPO.

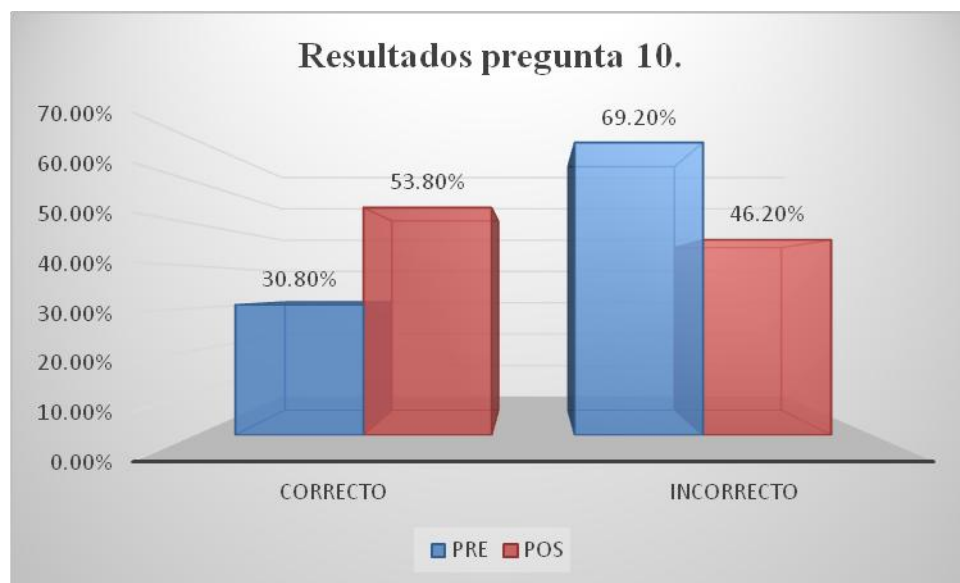


Gráfico 1.11 Evaluación del conocimiento: pregunta 10 (pretest – postest).

Al cuestionar sí dirigir, convencer, participar y delegar son cuadrantes de liderazgo situacional el 92.3% contestó correctamente en el pretest, siendo un 100% el que contestó correctamente posterior a la capacitación, como se observa en el gráfico 1.12.

		GRUPO		Total
		PRE	POS	
P11	Recuento	12	13	25
	Corrector % dentro de GRUPO	92.3%	100.0%	96.2%
	Recuento	1	0	1
	Incorrecto % dentro de GRUPO	7.7%	0.0%	3.8%
Total	Recuento	13	13	26
	% dentro de GRUPO	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 1.12 Tabla de contingencia P11*GRUPO.

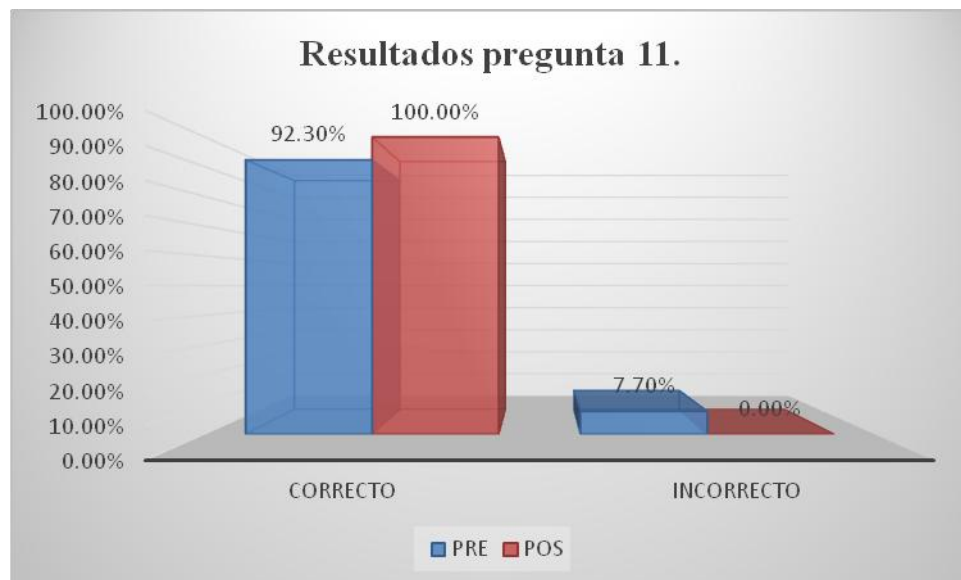


Gráfico 1.12 Evaluación del conocimiento: pregunta 11 (pretest – posttest).

En la doceava cuestión, la muestra evaluada contestó correctamente en un 100% tanto en el pretest como en el postest, como se observa en el gráfico 1.13, la pregunta con opción de respuesta falso o verdadero fue si para un líder no es importante saber manejar un conflicto laboral; de la primera parte de las cuestiones sólo es en ésta donde se presenta dicho caso.

		GRUPO		Total
		PRE	POS	
P12	Corrector	13	13	26
	% dentro de GRUPO	100.0%	100.0%	100.0%
Total	Recuento	13	13	26
	% dentro de GRUPO	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 1.13 Tabla de contingencia P12*GRUPO.

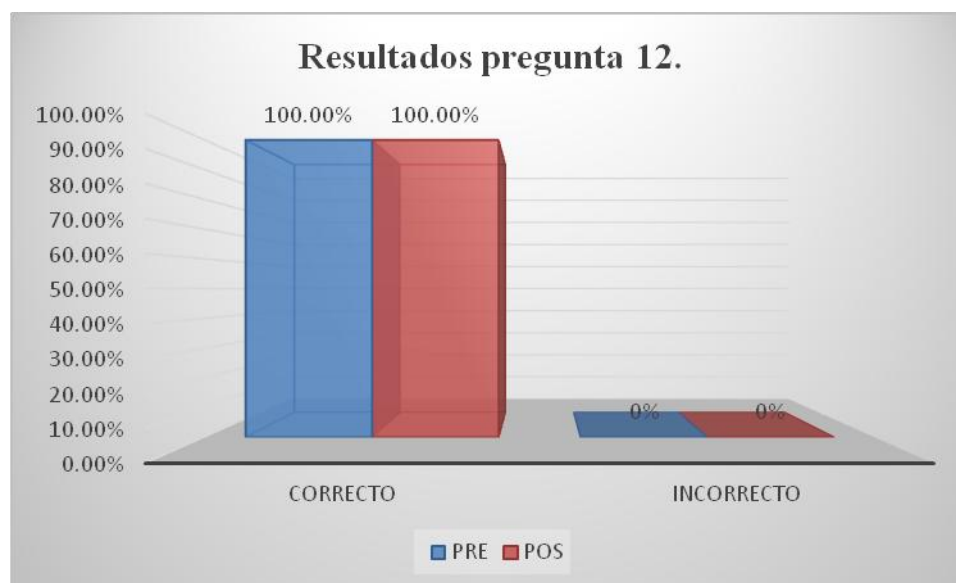


Gráfico 1.13 Evaluación del conocimiento: pregunta 12 (pretest – postest).

En la última cuestión del primer apartado de la evaluación solo el 53.8% contestó correctamente antes de la capacitación aumentando a un 84.6% posterior a que se llevara a cabo al capacitación como se muestra en el gráfico 1.14.

		GRUPO		Total
		PRE	POS	
P13	Corrector	7	11	18
	% dentro de GRUPO	53.8%	84.6%	69.2%
Incorrecto	Recuento	6	2	8
	% dentro de GRUPO	46.2%	15.4%	30.8%
Total	Recuento	13	13	26
	% dentro de GRUPO	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 1.14 Tabla de contingencia P13*GRUPO.

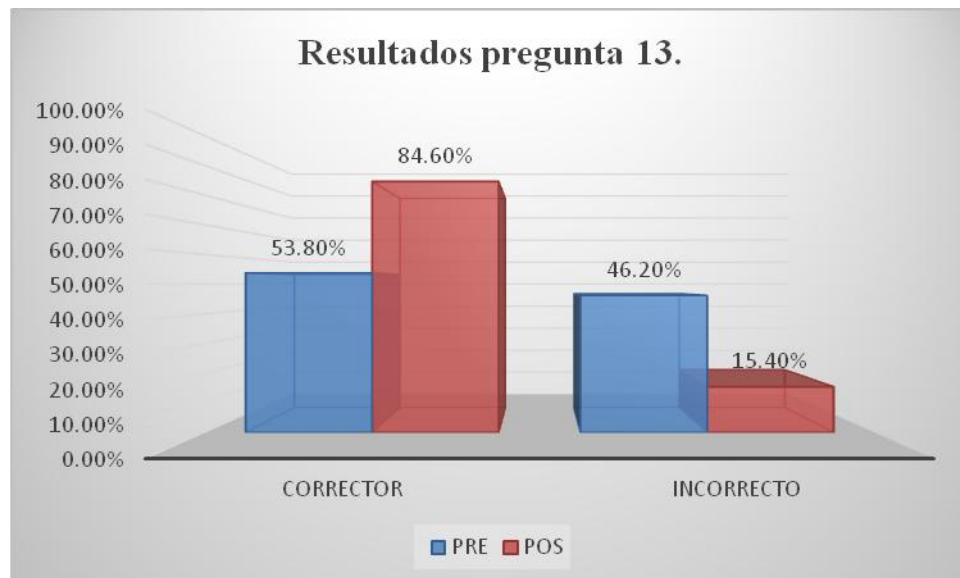


Gráfico 1.14 Evaluación del conocimiento: pregunta 13 (pretest – postest).

En el segundo apartado de la prueba sobre la evaluación del tema de liderazgo aplicada a los docentes consta de una serie de cuatro preguntas abiertas ponderadas de 0 a 5; se observa en el gráfico 1.15 la variación de los resultados pretest – posttest.

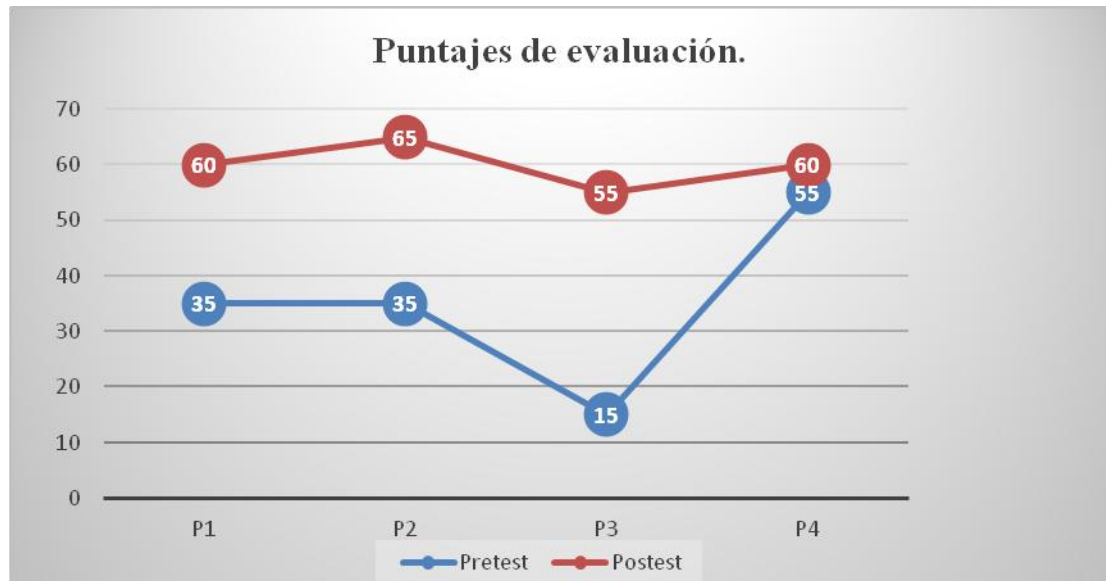


Gráfico 1.15 Puntajes obtenidos de la evaluación sobre liderazgo.

En el gráfico anterior se observa un aumento en los puntajes obtenidos en el pretest y posttest posterior a la capacitación sobre el tema de liderazgo, el nivel esperado se tiene a considerar un 65 siendo 5 el valor más alto por el número de docentes evaluados (13).

En la primera pregunta (PL1) se registró un puntaje de calificación de 35 en el pretest al preguntar sobre ¿qué es liderazgo?, posterior a la capacitación el puntaje se eleva considerablemente a un 60 de calificación.

En la segunda pregunta (PL2) se solicita definir que es la comunicación efectiva, respondiendo en el pretest con un puntaje de calificación de 35 y elevando a un puntaje de 65 en el postest.

Al cuestionar qué es la retroalimentación (PL3), el puntaje obtenido de calificación en el pretest fue de 15, siendo éste el más bajo de los reportados en el pretest; posterior a la capacitación el puntaje se eleva a un 55.

En la última pregunta, menciona cinco habilidades del líder (PL4), el puntaje del pretest fue de un 55 mostrando un nivel alto respecto a los demás, y sólo se eleva 5 puntos posteriores a la capacitación, tendiendo un puntaje de 60.

Las pruebas para realizar la evaluación del conocimiento fueron ponderadas en general al sumar las dos partes de la prueba obteniendo una calificación general que va del 0 al 100.

Para la revisión de la existencia de una diferencia significativa en canto a las calificaciones promedio obtenidas en el pretest y postest se sometió al programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) los datos obtenidos de las evaluaciones de los sujetos.

En la tabla 1.15 se observa el valor del resultado obtenido de la prueba T de Student con un $T = -16.238$ ($p = .000$), siendo éste un valor menor al valor crítico establecido de $p = .05$, por lo tanto los resultados obtenidos posterior a la capacitación son diferentes significativamente que los obtenidos en el pretest.

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par 1 CALPRETEST - CALPOSTEST	-32.15385	7.13963	1.98018	-36.46828	-27.83941	-16.238	12	.000

Tabla 1.15 Prueba T de Student.

En el gráfico 1.16 se puede observar la tendencia de las calificaciones de cada sujeto en el pretest y postest, es notorio que posterior a la capacitación de los participantes, el puntaje de la calificación se eleva a un nivel mayor, como se demuestra en el postest.

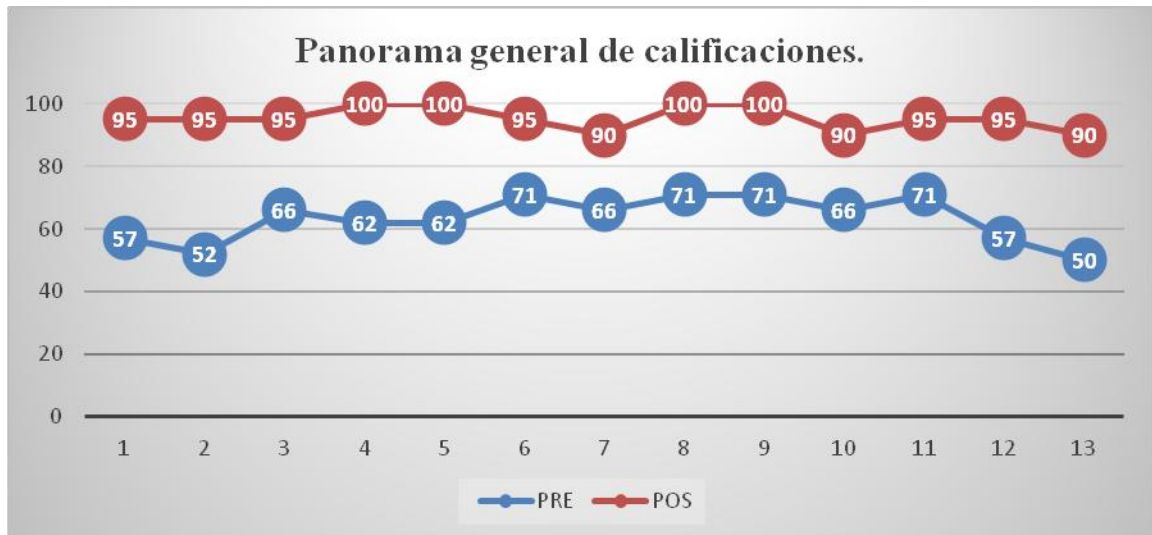


Gráfico 1.16 Panorama general de calificaciones de la evaluación del conocimiento.

4.2. Panorama hacia la satisfacción de la capacitación.

En cuanto a la siguiente pregunta de investigación ¿Habrá una satisfacción significativa de acuerdo al Modelo de Kirkpatrick por parte de los participantes en un curso de capacitación?

Los resultados obtenidos a nivel general de la satisfacción del curso de capacitación sobre liderazgo, muestra en el gráfico 1.17 un nivel aceptable, pues se reporta con un nivel del 94% con respecto a la muestra total.

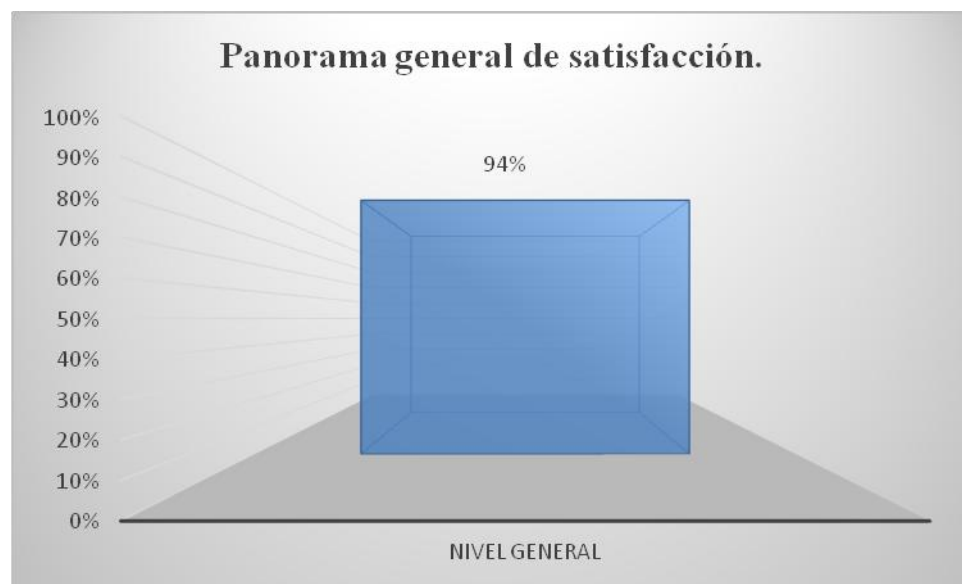


Gráfico 1.17 Panorama general de la evaluación hacia la satisfacción de la capacitación.

Los resultados obtenidos de la satisfacción del curso de capacitación por cada una de las dimensiones evaluadas presentan con mayor nivel a la dimensión del material presentado con un 96%, seguido por el papel que jugó el instructor con un 95%, y finalmente con un 89% de satisfacción se encuentra el ambiente donde se desarrolló la capacitación, como se observa en el gráfico 1.18.

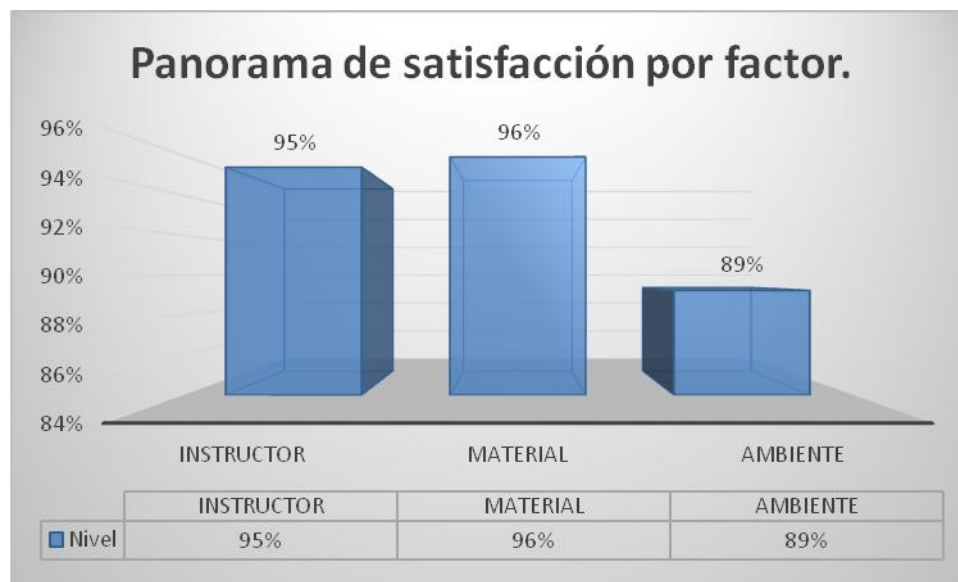


Gráfico 1.18 Panorama general de la evaluación hacia la satisfacción de la capacitación por dimensión.

Los resultados obtenidos hacia la satisfacción de la capacitación muestran un nivel aceptable y significativo, pues se encuentran arriba del 90% a excepción de la dimensión del ambiente con un punto debajo del 90%. A pesar de los puntajes obtenidos, quedan áreas de oportunidad para seguir mejorando referidas a la capacitación.

4.3. Panorama de aplicación de los conocimientos en el área de trabajo.

En cuanto a la última pregunta de investigación ¿Los participantes del curso de capacitación, aplicarán en su área de trabajo los conocimientos adquiridos en el mismo?

Para obtener los resultados se dejó pasar un tiempo considerable (tres meses) para dar tiempo a que los participantes aplicaran los conocimientos aprendidos en su área de trabajo. Los resultados obtenidos en base a la entrevista realizada con una escala tipo Likert arrojaron los siguientes datos:

En el gráfico 1.19 se muestra un nivel aceptable, pues se reporta con un 100% con respecto a la muestra total. Donde la pregunta hace referencia si el sujeto genera condiciones para potenciar el alto desempeño en las áreas y/o equipo de trabajo.

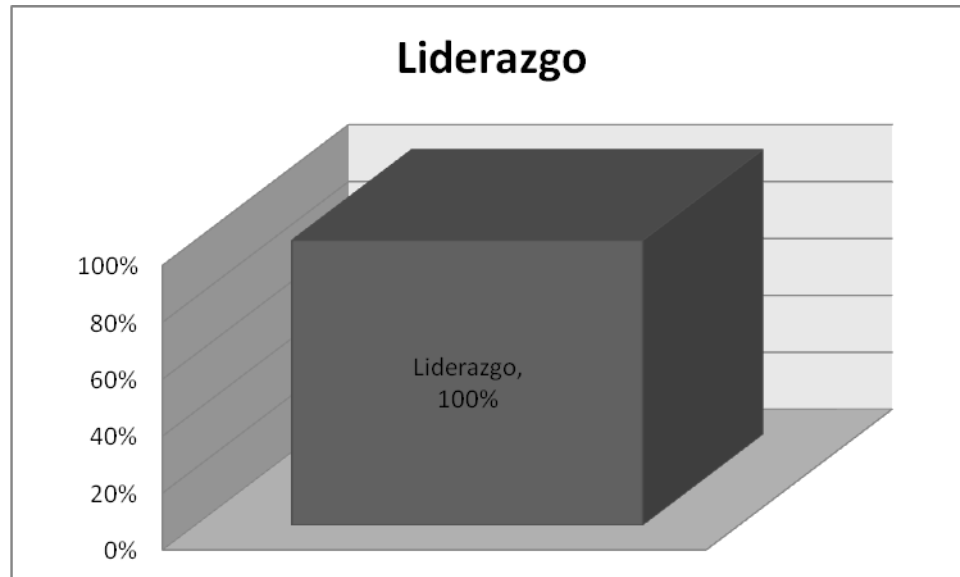


Gráfico 1.19 General de evaluación sobre liderazgo.

Al cuestionar si el sujeto propicia la colaboración del grupo para lograr un objetivo compartido dio un 100% como se muestra en la grafica 1.20 donde podemos apreciar que se cumple el nivel esperado.

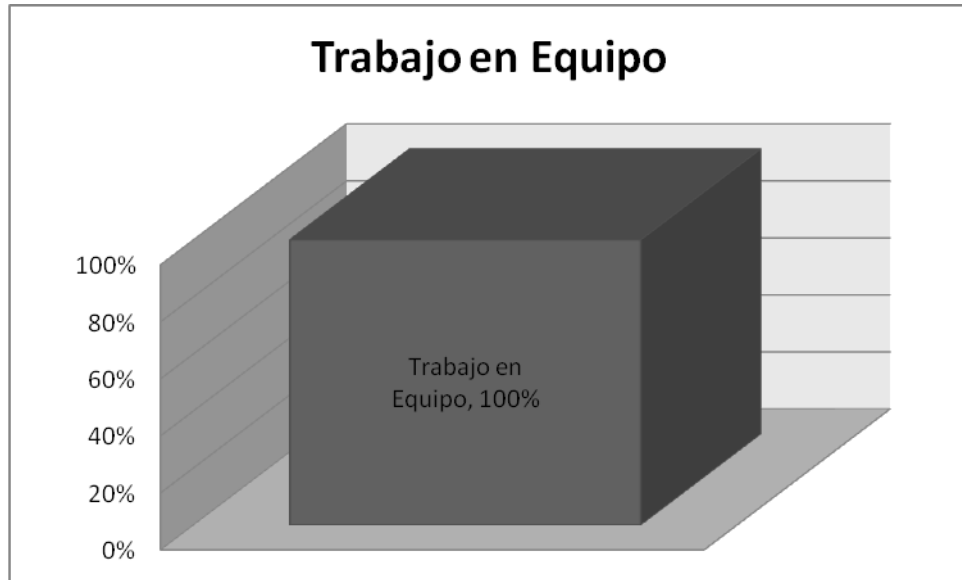


Gráfico 1.20 General de evaluación sobre trabajo en equipo.

En el gráfico 1.21 al cuestionar si el sujeto comunica y escucha de manera efectiva asegurando la comprensión del mensaje se obtiene un 100% de la muestra total. Alcanzando así el total esperado.

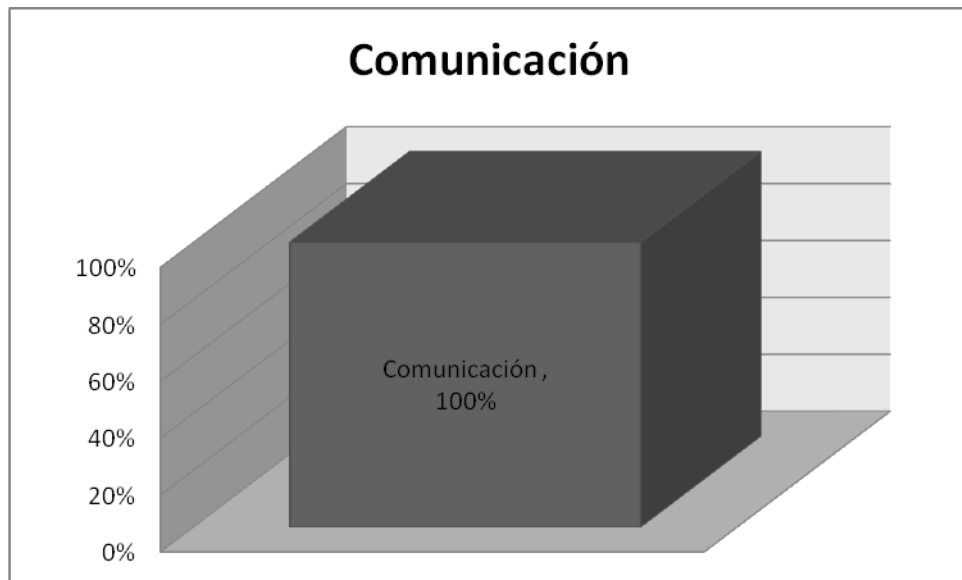


Gráfico 1.21 General de evaluación sobre comunicación.

Al preguntar si el sujeto analiza causas y genera alternativas de solución eficientes, asumiendo responsabilidades y riesgo se alcanzo un 95% de la muestra total como se observa en la gráfica 1.22, donde se puede encontrar un área de oportunidad.

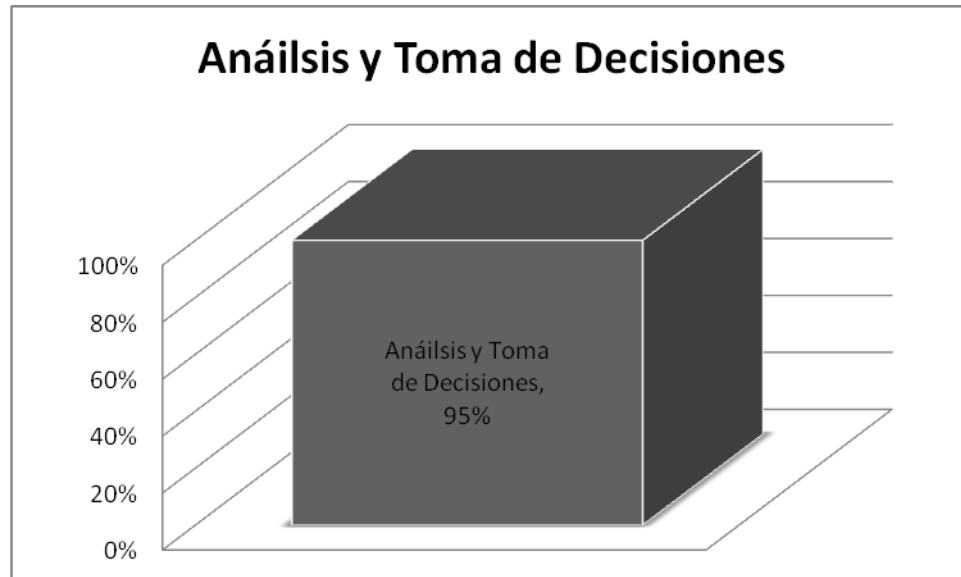


Gráfico 1.22 General de evaluación sobre análisis y toma de decisiones.

Los resultados obtenidos en el gráfico 1.23 enfocado a si el sujeto promueve y asimila los cambios con flexibilidad y de manera efectiva se obtuvo un 92% de la muestra total, donde siendo un porcentaje aceptable aun se puede mejorar.

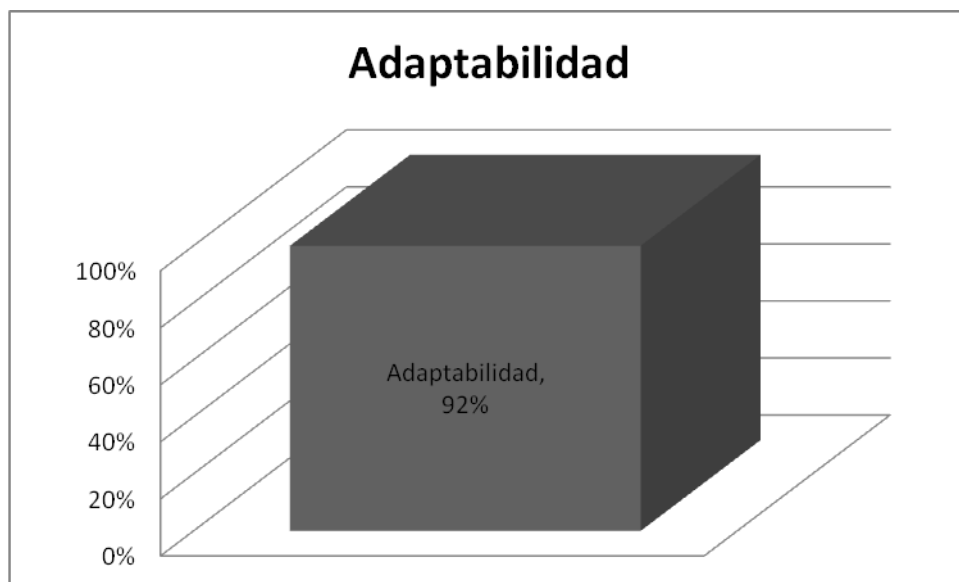


Gráfico 1.23 General de evaluación sobre adaptabilidad.

Al cuestionar si el sujeto cumple con las metas establecidas sin importar retos y dificultades del entorno alcanzo un 100% en la muestra total, siendo el nivel más alto y aceptable para la dimensión como se muestra en el gráfico 1.24

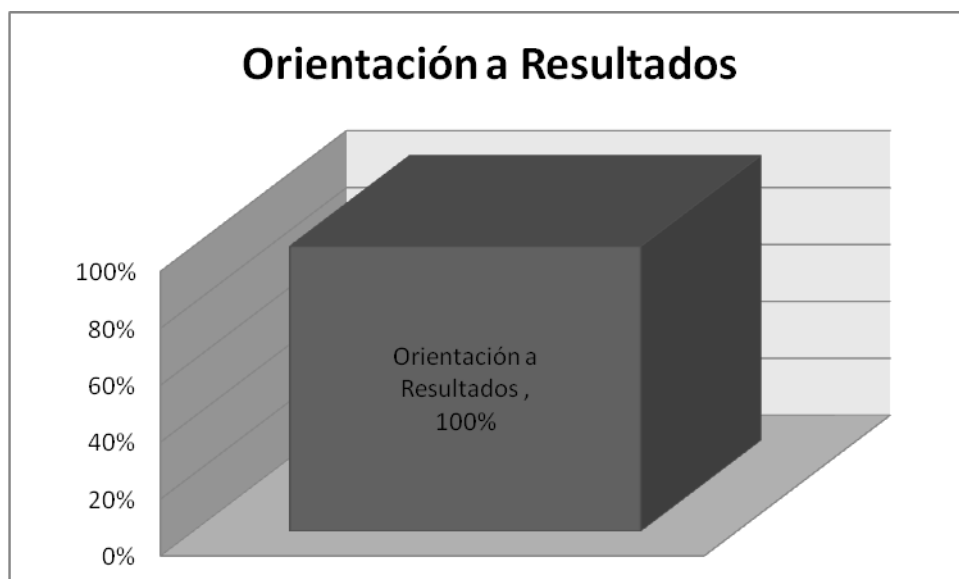


Gráfico 1.24 General de evaluación sobre orientación a resultados.

Los resultados del gráfico 1.25 reflejan un 92% de la muestra total, donde se cuestiona si el sujeto se anticipa a las situaciones provocando cambios y logrando resultados en la organización. Es un área de oportunidad que se debe seguir mejorando.

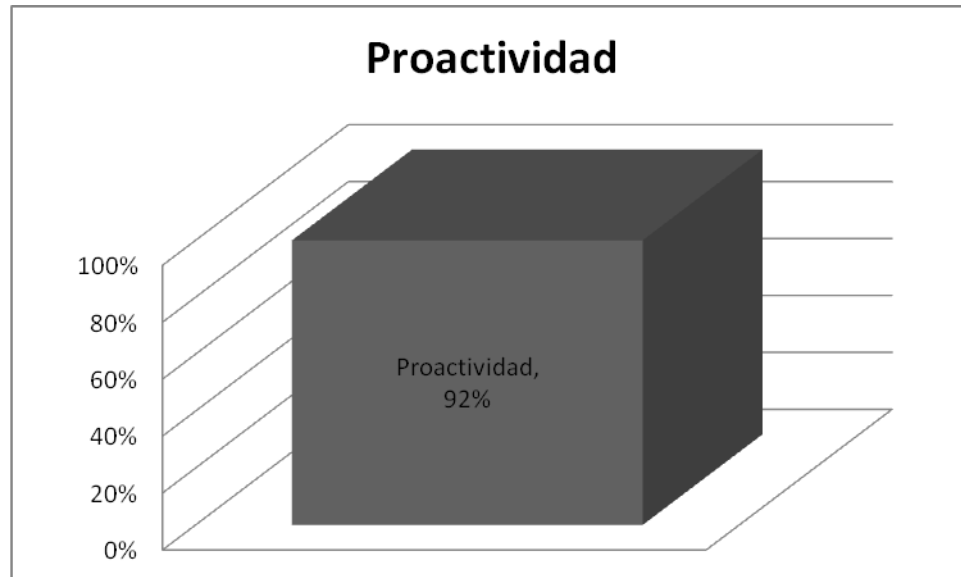


Gráfico 1.25 General de evaluación sobre proactividad.

Al cuestionar si el sujeto actúa con apego y congruencia con los valores, normas y políticas de la organización se alcanzó un 100% que es un nivel aceptable y el esperado, donde se ve reflejada la integridad del sujeto con la organización como se muestra en el gráfico 1.26.

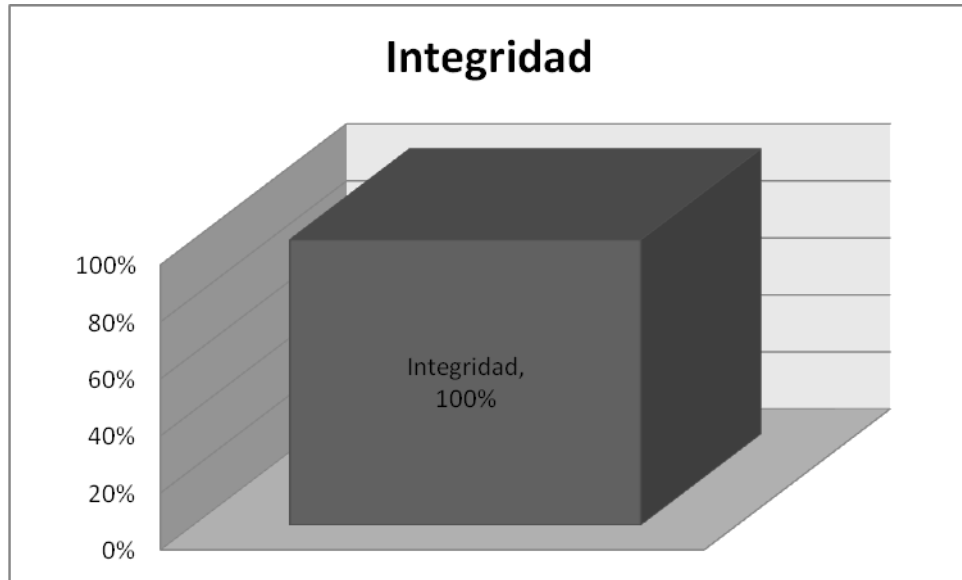


Gráfico 1.26 General de evaluación sobre integridad.

En el gráfico 1.27 se obtuvo un 95% de la muestra total donde se cuestiono si el sujeto ejecuta los procesos que contribuyen al logro de resultados que exceda lo que pida el cliente.

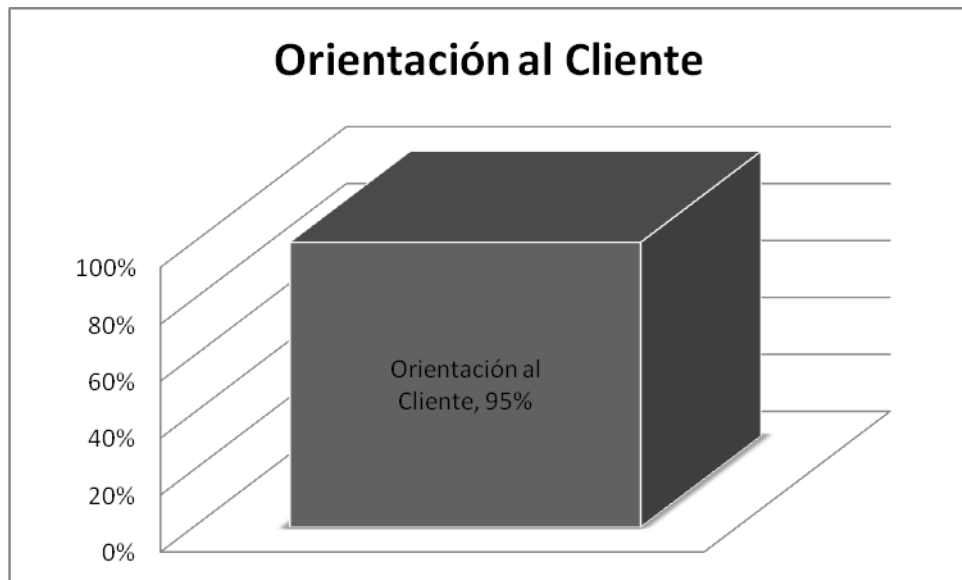


Gráfico 1.27 General de evaluación sobre orientación al cliente.

Capítulo 5

Conclusiones y Recomendaciones

En el presente proyecto se puede dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas al inicio del mismo, que se realizó con dicha finalidad. Según el Modelo de Kirkpatrick (1994) que ofrece indicadores de cómo evaluar la capacitación, se consideró y comprobó mediante el apartado referente al aprendizaje, el cual comprende:

Evaluar el conocimiento, las habilidades o las actitudes, tanto antes como después de la capacitación. Esto se realizó mediante las aplicaciones de la preprueba y posprueba así como con el análisis de los resultados obtenidos de las mismas.

Se utilizaron los resultados de la evaluación para tomar las acciones apropiadas. Según Arthur Sherman (1988) es necesario suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto de trabajo.

Por lo tanto con los resultados obtenidos en la preprueba y posprueba, se da respuesta al propósito de la primera pregunta de investigación, donde se mostró a los encargados de la capacitación que se obtuvieron mejores resultados al finalizar el curso de capacitación. Pero tomando en cuenta que lo importante de los resultados no radica en el cambio de postura o respuesta, sino más bien en la oportunidad de analizar, reflexionar

y poder aplicar lo aprendido en el curso de capacitación en situaciones de la vida laboral cotidiana de los participantes y así mejorar su desempeño.

En cuanto a la segunda pregunta de investigación referente a si habrá satisfacción significativa por parte de los participantes sobre el curso de capacitación que se hace referente al apartado de reacción el cual comprende:

El grado en que los participantes disfrutaron del programa de entrenamiento, o sea deben evaluarse sólo los sentimientos, ningún aprendizaje.

Se obtuvo un 94% de satisfacción de la muestra total, siendo un nivel aceptable y significativo, pero aun con los puntajes obtenidos se pueden observar áreas de oportunidad para mejorar sobre todo en cuanto al ambiente donde se llevó a cabo el curso de capacitación siendo esta la dimensión más baja con 89% de satisfacción de la muestra total. Donde se recomendó hacer algunas modificaciones al lugar que utilizaron para realizar la capacitación.

Referente a la pregunta tres de investigación que dice si los participantes del curso de capacitación, aplicaron en su área de trabajo los conocimientos adquiridos en el mismo, que se encuentra en el nivel de comportamiento que se refiere a analizar los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación. En este caso se trata de modificar la conducta o actitudes ante determinadas situaciones, este cambio debe realizarse en forma personal, aunque ayudado por un agente externo.

Se obtuvo un nivel aceptable del 100% en algunas dimensiones como son liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, orientación a resultados e integridad, y dejando ver algunas áreas de oportunidad en el análisis y toma de decisiones,

adaptabilidad, proactividad y orientación al cliente según la percepción de los jefes de los participantes en el curso.

Por lo cual cabe señalar que se dejó pasar un tiempo considerable para dejar a los participantes aplicar conducta en su área de trabajo, ya que no sucede regresando al área de trabajo inmediatamente, los participantes no pueden cambiar su conducta hasta que no tengan la oportunidad de hacerlo. El cambio de conducta puede ocurrir en cualquier momento después de la primera oportunidad. Por lo tanto se recomienda, ayudar, animar y recompensar al participante para que continúe con su cambio de conducta siempre y cuando sea positivo para la empresa. También se recomienda repetir la prueba en el momento apropiado para evaluar si hay cambios en la conducta de los participantes donde se encontraron áreas para mejorar.

Con respecto al nivel de resultados del modelo de Kirkpatrick Craig (1974) menciona que la evaluación de programas en cuanto a los resultados progresa muy lentamente. En los casos en que los objetivos de los cursos son tan específicos como la reducción de costos, de accidentes y quejas, los resultados son más obvios. La diferencia entre el estado de cosas antes y después del programa se atribuyen generalmente al programa, aunque haya influencia de otros factores. Sería mejor evaluar los programas directamente en cuanto a sus resultados. Sin embargo, hay muchos factores que hacen esto muy difícil, sino imposible, en muchos tipos de programa de capacitación. Por ello se recomienda a los encargados de capacitación evaluar primero en cuanto a la reacción, aprendizaje, y el cambio de actitud.

Ya que en este nivel se requiere más tiempo, se recomienda dar seguimiento al proceso del cambio de actitud y desempeño de los participantes para comprobar si la capacitación ha sido una inversión o un gasto.

En conclusión me di cuenta de la importancia de darle seguimiento al procesos de evaluación cuando se imparte un curso de capacitación, por que se busca obtener beneficios que corresponden a la rentabilidad que reportan o devuelven en un determinado tiempo, traducido en valores cuantitativos expresados en dinero, pero confirme que también se benefician con otros de carácter cualitativo que tienen relación con el desarrollo del trabajador como persona, respecto a sus valores, desarrollo de su personalidad, adquisición de nuevos hábitos y costumbres, mejor comprensión de roles y del desarrollo de la organización como es el clima laboral, relaciones interpersonales, etcétera.

Por lo tanto me quedo con que la contribución del Modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick es de gran importancia y relevancia ya que dándole seguimiento a los niveles que menciona se pueden dar cuenta si la capacitación fue eficaz, suficiente y se llevó a la práctica los aprendizajes adquiridos que era el objetivo en el curso de capacitación. Y que todo es parte de un proceso, no puedo llegar dar un curso y ya finalizar y dar por sentado que se entendió y se llevara a la práctica, hay que dar seguimiento para comprobar la efectividad del mismo y conocer si la capacitación es una buena inversión ya sea a corto o largo plazo, dependiendo del curso impartido y de los objetivos buscados. Ya que al final de cuentas se trata de alcanzar el objetivo planteado que se pretende con la capacitación.

Referencias

- Aguilar I., Ander-Egg, M. (1994). *Evaluación de servicios y programas sociales*. Lumen.
- Aquino, Jorge A., Vola, Roberto E., Marceki J., Aquino, Gustavo J. (1997). *Recursos Humanos*. (2a. Ed.) Argentina: Ediciones Macchi.
- Blake, O. (1997). *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*. (2a. Ed.) Argentina: Ediciones Macchi.
- Bohlander, G. Sherman, A., Snel, A. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (11a. Ed.) México: Editorial Thomson.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5a Ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogota Colombia: editorial McGraw Hill.
- Dessler, G. (1998). *Administración de Personal*. Editorial Prentice Hall.
- Díaz Herráiz, E., Rodríguez, M. (2002). *La evaluación en servicios sociales*. Madrid: Ciencias Sociales Alianza Editorial.
- Díaz, P., Del Águila, R. L., Morgan, M. de la L. (1998). *Diseño y evaluación de proyectos de desarrollo*. Lima- Perú: Pact-USAID.

Estrada, M., Ramirez, P. (1991). *Administración de la capacitación*. McGraw Hill

Gore, E. (1998). *La educación en la empresa*. Editorial Granica.

Gore, E., Vazquez Mazzine, M. (2003). *Aprendizaje colectivo y capacitación laboral*. Huatan, Aprendizaje en organizaciones.

Kirkpatrick, D. (1987). *Evaluation en Rober Craig (ed) Training and development handbook a guide to human resource development*. N.Y.: McGraw-Hill Book Company.

Kirkpatrick, D. (1994). *Evaluación de programas de capacitación*. San Francisco, Cal.: Berret- Koehler.

Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programas: the four levels*. (3a Ed.) San Francisco, C.A, E.E.U.U: Berrett-Koehler Publishers.

Sherman, Arthur W. J. Jr, Bohlander, George W. (1992). *Administración de los Recursos Humanos*. (9ª Ed.) Grupo Editorial Iberoamericana.

Siliceo, A. (1996). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. (3a Ed.) México: Editorial Limusa.

Siliceo A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.

Índice de Tablas y Gráficos

<i>Tabla 1.1</i> Tabla de contingencia GENERAL – GRUPO.	44
<i>Gráfico 1.1</i> Evaluación general del conocimiento (pretest – postest).	45
<i>Tabla 1.2</i> Tabla de contingencia P1 * GRUPO.	46
<i>Gráfico 1.2</i> Evaluación del conocimiento: pregunta 1 (pretest – postest).	46
<i>Tabla 1.3</i> Tabla de contingencia P2*GRUPO.	47
<i>Gráfico 1.3</i> Evaluación del conocimiento: pregunta 2 (pretest – postest).	47
<i>Tabla 1.4</i> Tabla de contingencia P3*GRUPO.	48
<i>Gráfico 1.4</i> Evaluación del conocimiento: pregunta 3 (pretest – postest).	48
<i>Tabla 1.5</i> Tabla de contingencia P4*GRUPO.	49
<i>Gráfico 1.5</i> Evaluación del conocimiento: pregunta 4 (pretest – postest).	50
<i>Tabla 1.6</i> Tabla de contingencia P5*GRUPO.	51
<i>Gráfico 1.6</i> Evaluación del conocimientos: pregunta 5 (pretest – postest).	51
<i>Tabla 1.7</i> Tabla de contingencia P6*GRUPO.	52
<i>Gráfico 1.7</i> Evaluación del conocimiento: pregunta 6 (pretest – postest).	52
<i>Tabla 1.8</i> Tabla de contingencia P7*GRUPO.	53
<i>Gráfico 1.8</i> Evaluación del conocimientos: pregunta 7 (pretest – postest).	53
<i>Tabla 1.9</i> Tabla de contingencia P8*GRUPO.	54
<i>Gráfico 1.9</i> Evaluación del conocimiento: pregunta 8 (pretest – postest).	54
<i>Tabla 1.10</i> Tabla de contingencia P9*GRUPO.	55
<i>Gráfico 1.10</i> Evaluación del conocimiento: pregunta 9 (pretest – postest).	55
<i>Tabla 1.11</i> Tabla de contingencia P10*GRUPO.	56
<i>Gráfico 1.11</i> Evaluación del conocimiento: pregunta 10 (pretest – postest).	56

<i>Tabla 1.12</i> Tabla de contingencia P11*GRUPO.	57
<i>Gráfico 1.12</i> Evaluación del conocimiento: pregunta 11 (pretest – postest).	57
<i>Tabla 1.13</i> Tabla de contingencia P12*GRUPO.	58
<i>Gráfico 1.13</i> Evaluación del conocimiento: pregunta 12 (pretest – postest).	58
<i>Tabla 1.14</i> Tabla de contingencia P13*GRUPO.	59
<i>Gráfico 1.14</i> Evaluación del conocimiento: pregunta 13 (pretest – postest).	59
<i>Gráfico 1.15</i> Puntajes obtenidos de la evaluación sobre liderazgo.	60
<i>Tabla 1.15</i> Prueba T de Student.	62
<i>Gráfico 1.16</i> Panorama general de calificaciones de la evaluación del conocimiento.	62
<i>Gráfico 1.17</i> Panorama general de la evaluación hacia la satisfacción de la capacitación.	63
<i>Gráfico 1.18</i> Panorama general de la evaluación hacia la satisfacción de la capacitación por dimensión.	64
<i>Gráfico 1.19</i> General de evaluación sobre liderazgo.	65
<i>Gráfico 1.20</i> General de evaluación sobre trabajo en equipo.	66
<i>Gráfico 1.21</i> General de evaluación sobre comunicación.	66
<i>Gráfico 1.22</i> General de evaluación sobre análisis y toma de decisiones.	67
<i>Gráfico 1.23</i> General de evaluación sobre adaptabilidad.	68
<i>Gráfico 1.24</i> General de evaluación sobre orientación a resultados.	68
<i>Gráfico 1.25</i> General de evaluación sobre proactividad.	69
<i>Gráfico 1.26</i> General de evaluación sobre integridad.	70
<i>Gráfico 1.27</i> General de evaluación sobre orientación al cliente.	70

ANEXO 1

EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTO

Nombre: _____ Fecha: _____

Instrucciones:

I. Relacione ambas columnas colocando en el paréntesis el número que corresponda.

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Son características del líder plus: | () Tener una misión, ser un visionario, un comunicador eficaz, tomador de riesgos. |
| 2. Ser directivo, participativo, delegativo y transformacional son: | () Legítimo, recompensa, coercitivo, experto y carismático. |
| 3. Son canales de Recepción o Comunicación. | () Visión, compromiso, confianza, proactividad y objetividad. |
| 4. Se define como la habilidad potencial para ejercer influencia sobre una persona o grupo. | () Auditivo, Visual y Sensitivo |
| 5. Acciones clave para el establecimiento de los estándares del puesto. | () El Poder |
| 6. Son las premisas máximas del liderazgo: | () Negociación |
| 7. Se define como el proceso mediante el cual dos o más personas buscan llegar a un acuerdo respecto a un asunto determinado. | () Estilos de liderazgo |
| 8. ¿Cuáles son las diferentes clases de poder? | () Explicar las tareas de cada puesto, fijar las prioridades de cada puesto y fijar la fecha para una revisión del avance. |

II. Conteste los siguientes enunciados encerrando en un círculo la "F" si es falso, o la "V" si es verdadero según corresponda.

- | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| 1. El poder de posición y el poder personal son las fuentes básicas del poder. | F | V |
| 2. La teoría X del liderazgo considera que el desarrollo, esfuerzo físico y mental es natural en la persona y que tiende a ser responsable de sus actos. | F | V |
| 3. Dirigir, Convencer, Participar y Delegar son cuadrantes del Liderazgo Situacional. | F | V |
| 4. Para un líder no es importante saber manejar un conflicto laboral. | F | V |
| 5. El poder de recompensa está definido por la naturaleza formal del puesto o jerarquía. | F | V |

III. Contesta las siguientes preguntas.

1. ¿Qué es el liderazgo?

2. Define la comunicación efectiva.

3. ¿Qué es la retroalimentación?

4. Menciona cinco habilidades propias de un líder.

ANEXO 2

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Con el objetivo de fortalecer el desarrollo de futuros cursos, se solicita su opinión con respecto al curso en el cual usted participó. Es importante recordar que sus respuestas son de carácter confidencial. Gracias por ayudarnos a mejorar.

Instrucciones: a continuación le presentamos una lista de situaciones que deseamos evaluar. Para expresar su opinión marque con una “x” la que sea de su preferencia.

Nombre del curso: _____ **fecha:** _____

INSTRUCTOR	Mucho	Regular	Poco
1. Explica claramente los objetivos.			
2. Tiene conocimiento sobre los temas.			
3. Motiva la participación e intercambio de ideas y experiencias.			
4. Manejó adecuadamente el tiempo de las sesiones.			
5. Tiene dominio del grupo.			

MATERIAL	Mucho	Regular	Poco
1. El material es adecuado.			
2. Las presentaciones fueron claras y fáciles de seguir			
3. El contenido fue oportuno y de calidad.			
4. Los materiales que recibió fueron acertados y suficientes			
5. Fue suficiente para implementar los conocimientos en su trabajo.			

AMBIENTE	Mucho	Regular	Poco
1. El lugar estaba cómodo y bien proporcionado.			
2. La instalación cuenta con los recursos audiovisuales suficientes para la sesión.			
3. El lugar de alojamiento brindó las condiciones de higiene adecuadas.			
4. La iluminación de las instalaciones fue suficiente.			
5. La ventilación artificial fue adecuada.			

Comentarios y/o sugerencias:

ANEXO 3

El presente instrumento es con la finalidad de obtener su percepción acerca del desempeño de:

Los resultados obtenidos serán utilizados para brindar retroalimentación orientada a la mejora continua de los procesos de la organización. Ante ello le solicitamos de la manera más atenta que conteste con la verdad y honestidad. Se garantiza absoluto anonimato y completa confidencialidad en los datos que usted llegue a proporcionar.

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
Genera condiciones para potenciar el alto desempeño en las áreas y/o equipo de trabajo.					
Propicia la colaboración del grupo para lograr un objetivo compartido.					
Comunica y escucha de manera efectiva asegurando la comprensión del mensaje.					
Analiza causas y genera alternativas de solución eficientes, asumiendo responsabilidades y riesgos.					
Promueve y asimila los cambios con flexibilidad y de manera efectiva.					
Cumple con las metas establecidas sin importar retos y dificultades del entorno.					
Anticipa a las situaciones provocando cambios y logrando resultados en la organización.					
Actúa con apego y congruencia con los valores, normas y políticas de la organización.					
Ejecuta los procesos que contribuyen al logro de resultados que exceda lo que pide el cliente.					

