

## Evaluación de acciones formativas

*Evaluación de acciones formativas* es un libro práctico diseñado para los profesionales de la formación dedicados a planificar, implementar y evaluar acciones formativas. Para las personas que han planificado y realizado muchos programas, y para aquellas que acaban de incorporarse al ámbito de la formación y el desarrollo, este libro es una referencia accesible que proporciona un modelo práctico y comprobado para aumentar la eficiencia de la formación mediante la evaluación.

Kirkpatrick incluye estudios de casos detallados de empresas que han evaluado sus acciones formativas utilizando uno o más de los cuatro niveles. Se incluyen estudios de casos de Grupo Iberdrola, First Union National Bank, Kemper National Insurance Companies, Arthur Andersen & Company, Motorola, el Instituto de Administración de la Universidad de Wisconsin, GAP Inc., Midwest Electric, Inc., Duke Energy Corporation y Cisco Systems, Inc.

TERCERA EDICIÓN  
REVISADA Y ACTUALIZADA

Colección Formación y desarrollo



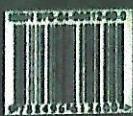
Donald L. Kirkpatrick  
James D. Kirkpatrick

# Evaluación de acciones formativas

Los cuatro niveles

Gestión 2000

Av. Diagonal 662-664, 2. B  
Tel. 93 492 69 70. Fax 93 492 69 75  
08034 Barcelona  
e-mail: info@gestion2000.com



070-139 071

epise

Formación + Desarrollo



Gestión 2000

## La evaluación: parte de un proceso de diez pasos

1

21

**L**a razón de la evaluación es determinar la efectividad de una acción formativa. Una vez que se ha realizado la evaluación, podemos esperar que los resultados sean positivos y gratificantes tanto para las personas responsables de la acción formativa como para los gerentes de alto nivel que tomarán decisiones en base a su evaluación de la acción formativa. Por ello, es necesario dedicar una profunda reflexión y planificación a la acción misma para asegurarse de que es efectiva. En capítulos posteriores se habla acerca de las razones para evaluar y se proporcionan descripciones, lineamientos y técnicas de evaluación en los cuatro niveles. Este capítulo está dedicado a presentar sugerencias para planificar e implementar la acción formativa de manera que garanticemos su efectividad. Pueden encontrarse mayores detalles en mi libro *Developing Managers and Team Leaders* (Desarrollo de gerentes y líderes de equipo, Woburn, MA: Butterworth Heinemann, 2001).

Al planificar e implementar una acción formativa eficaz, es necesario considerar cuidadosamente cada uno de los siguientes factores:

1. Determinación de las necesidades.
2. Fijación de objetivos.
3. Determinación de los contenidos.
4. Selección de los participantes.
5. Determinación del mejor plan de trabajo.
6. Selección de la infraestructura adecuada.
7. Selección de los formadores adecuados.
8. Selección y preparación de materiales audiovisuales.
9. Coordinación de la acción formativa.
10. Evaluación de la acción formativa.

A continuación se presentan algunas sugerencias para implementar cada uno de estos factores.

## Determinación de las necesidades

Si se pretende que las acciones formativas sean efectivas, deben satisfacer las necesidades de los participantes. Existen muchas formas de determinar esas necesidades. Éstas son algunas de las más comunes:

1. Preguntar a los participantes.
2. Preguntar a los jefes de los participantes.
3. Preguntar a otras personas familiarizadas con el trabajo y con la manera en que se está realizando, incluidos los subordinados, colegas y clientes.
4. Hacer pruebas a los participantes.
5. Analizar los formularios de evaluación del desempeño.

**22** Es posible preguntar a los participantes, jefes y otras personas mediante entrevistas o a través de una encuesta. Las entrevistas proporcionan información más detallada, pero requieren mucho más tiempo. Un formulario de encuesta sencillo proporciona casi la misma información, pero de una manera mucho más eficiente.

Es posible desarrollar rápidamente un formulario de encuesta, como el que se muestra en el modelo 1.1, para determinar las necesidades detectadas por los participantes y sus jefes. Los temas a considerar pueden determinarse mediante entrevistas o simplemente al responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son todos los posibles temas que ayudarán a las personas a hacer su mejor esfuerzo? La lista resultante será el formulario de la encuesta.

Como lo indica el modelo 1.1, se pide a los participantes que pongan una marca en una de las tres columnas para cada materia. Este proceso es mucho mejor que pedirles que listen sus necesidades en orden de importancia o que simplemente escriban los temas que crean que les ayudarán a realizar mejor su trabajo. Es importante pedirles que evalúen cada tema de manera que las respuestas puedan cuantificarse.

Una vez que usted ha tabulado sus respuestas, el siguiente paso consiste en ponderar esas sumas para obtener un resultado ponderado de

cada tema. Debe asignar un valor de 2 a la primera columna titulada *Muy necesario*, de 1 a la segunda columna titulada *Algo necesario* y un valor de 0 a la última columna. El resultado ponderado puede utilizarse para ordenar las necesidades individuales según su prioridad. Si dos temas están empatados en el tercer puesto, la siguiente ocupará el quinto lugar, no el cuarto, y si existen tres necesidades empatadas en el séptimo lugar, la siguiente ocupará el décimo puesto. Esta lista proporciona a los profesionales de la formación de datos según los cuales determinar sus prioridades. El modelo 1.2 ilustra las tabulaciones y el orden de importancia.

### Modelo 1.1: Encuesta de necesidades de formación

Para determinar las materias que le resultarán de mayor utilidad para mejorar su desempeño en el trabajo, necesitamos su aportación. Por favor indique su grado de necesidad de cada tema anotando una X en la columna correspondiente.

Materia	Muy necesario	Algo necesario	Innecesario
1. Diversidad de la fuerza de trabajo: conocimiento de los empleados			
2. Cómo motivar a los empleados			
3. Comunicación interpersonal			
4. Comunicación escrita			
5. Comunicación verbal			
6. Gestión del tiempo			
7. Delegación eficaz			
8. Planificación y organización			
9. Gestión de quejas y reclamaciones			

(Continúa)

### Modelo 1.1. Encuesta de necesidades de formación (continuación)

Materia	Muy necesario	Algo necesario	Innecesario
10. Gestión del cambio			
11. Toma de decisiones y empoderamiento			
12. Estilos de liderazgo, aplicación			
13. Evaluación del desempeño			
14. Coaching y orientación			
15. Dirección de reuniones productivas			
16. Creación de equipos de trabajo			
17. Cómo ejercer acciones disciplinarias			
18. Mejora total de la calidad			
19. Seguridad			
20. Mantenimiento			
21. Cómo mejorar la moral -calidad de la vida laboral (CVL)			
22. Cómo recompensar el desempeño			
23. Cómo formar a los empleados			
24. Cómo reducir el absentismo y los retrasos.			
25. Otros temas muy necesarios			

Es posible usar el mismo formulario para determinar las necesidades detectadas por los jefes de los supervisores. Lo único que cambia son las instrucciones del formulario, que deben decir: «Para determinar las materias que serán de mayor utilidad para que los supervisores puedan me-

## La evaluación: parte de un proceso de diez pasos

jorar su trabajo, necesitamos su aportación. Por favor escriba una X en una de las tres columnas junto a cada materia para indicar cuáles son, según su opinión, las necesidades de sus subordinados. Las tabulaciones de esta encuesta serán comparadas con las necesidades detectadas por sus subordinados para decidir la prioridad de los temas que se ofrecerán».

En algunos temas habrá diferencias de opinión. Por ejemplo, en una organización de fabricación, el tema del mantenimiento podría obtener una calificación baja por parte de los supervisores, mientras que sus jefes le asignarían una calificación alta. Es probable que otros temas, como la motivación, reciban una calificación alta por parte de ambos grupos. Para tomar la decisión final con respecto a la prioridad de las materias a ofrecer, es conveniente convocar a un comité consultivo de gerentes que representen a los distintos departamentos y niveles de la organización. El profesional formativo puede mostrar al comité los resultados de la encuesta y pedirle su *feedback*; sus comentarios y sugerencias deberán ser considerados como consultivos, y el profesional formativo deberá tomar la decisión final.

La participación de un comité consultivo cumple con cuatro propósitos:

1. Ayuda a determinar el contenido de las materias de las acciones formativas.
2. Informa de los miembros del comité acerca de los esfuerzos del departamento de formación para proporcionar ayuda práctica.
3. Facilita la empatía con respecto a las necesidades detectadas por sus subordinados.
4. Fomenta el apoyo a las acciones formativas al favorecer la participación de los miembros del comité en su planificación.

La utilización de pruebas e inventarios es otra manera de determinar las necesidades. Existen dos maneras prácticas de hacerlo: una de ellas consiste en determinar el conocimiento, habilidades y actitudes que un supervisor debe tener, y desarrollar en consecuencia el contenido de los temas; a continuación, se desarrolla una prueba que mida conocimiento, habilidades y actitudes, para aplicarla a los participantes como un pre-test. El análisis de los resultados proporciona información acerca del contenido de las materias.

### Modelo 1.2: Tabulación de las respuestas a la encuesta de necesidades de formación

Para determinar cuáles son los temas que le serán de mayor utilidad para mejorar su desempeño en el trabajo, necesitamos su aportación. Por favor indique su grado de necesidad de cada tema colocando una X en la columna correspondiente.

Orden de importancia	Tema	Puntuación ponderada	Muy necesario	Algo necesario	Innecesario
13	1. Diversidad de la fuerza de trabajo, conocimiento de los empleados	40	15	10	5
4	2. Cómo motivar a los empleados	51	22	7	1
6	3. Comunicación interpersonal	48	20	8	2
18	4. Comunicación escrita	33	11	11	8
23	5. Comunicación verbal	19	6	7	17
10	6. Gestión del tiempo	44	17	10	3
20	7. Delegación eficaz	29	19	11	30
20	8. Planificación y organización	29	6	17	7
14	9. Gestión de quejas y reclamaciones	39	13	13	4
10	10. Gestión del cambio	56	26	4	0
13	11. Toma de decisiones y empoderamiento	53	24	5	1
6	12. Estilos de liderazgo, aplicación	48	19	10	1
16	13. Evaluación del desempeño	36	12	12	6

(Continúa)

### Modelo 1.2: Tabulación de las respuestas a la encuesta de necesidades de formación (continuación)

Orden de importancia	Tema	Puntuación ponderada	Muy necesario	Algo necesario	Innecesario
16	14. Coaching y orientación	36	8	20	2
20	15. Dirección de reuniones productivas	29	8	13	9
2	16. Creación de equipos de trabajo	55	25	5	0
9	17. Cómo ejercer acciones disciplinarias	47	18	11	1
14	18. Mejora total de la calidad	39	13	13	4
11	19. Seguridad	43	15	13	2
23	20. Mantenimiento	19	6	7	17
5	21. Cómo mejorar la moral - calidad de la vida laboral (CVL)	50	22	6	2
12	22. Cómo recompensar el desempeño	41	17	7	6
6	23. Cómo formar a los empleados	48	19	10	1
19	24. Cómo reducir el absentismo y los retrasos	31	11	9	10
25	Otros temas muy necesarios 1. 2.				

Nota: Respuestas tabuladas de treinta supervisores de primer nivel.

## Evaluación de acciones formativas

El otro enfoque consiste en comprar un instrumento estandarizado que se relacione estrechamente con la materia que se impartirá. El *Inventario de la dirección sobre la gestión del cambio* de 65 ítems (que se puede solicitar a Donald L. Kirkpatrick, 842 Kirkland Ct. Pewaukee, WI 53072) es un instrumento de esa naturaleza. Éstos son algunos de los ítems que contiene:

1. Si los subordinados participan en la decisión de realizar un cambio, suelen mostrarse más entusiastas al aplicarlo.
2. Algunas personas no están ansiosas de ser ascendidas a un puesto con una mayor responsabilidad.
3. Las decisiones de cambiar deben basarse en opiniones lo mismo que en hechos.
4. Si un cambio será impopular entre sus subordinados, debe proceder lentamente para lograr su aceptación.
5. Suele ser mejor comunicar un cambio a todo el grupo que hablar individualmente con cada uno de sus miembros.
6. La empatía es uno de los conceptos más importantes para gestionar el cambio.
7. Es una buena idea «vender» el cambio al líder natural antes de tratar de convencer a los demás.
8. Si usted es ascendido a un puesto directivo, debe hacer el trabajo de forma diferente a como lo hacía su predecesor.
9. Los jefes y subordinados deben comprender los tipos de cambios que los subordinados pueden implementar sin obtener la aprobación previa de su jefe.
10. Debe alentar a sus subordinados a intentar cualquier cambio que crea que debe hacerse.

28

Se pide a los encuestados que digan si están de acuerdo o no con cada frase. Las respuestas «correctas» fueron determinadas por el autor para abarcar conceptos, principios y técnicas para gestionar el cambio. Es importante observar que las respuestas posibles son «de acuerdo» o «en desacuerdo» y no «verdadero» o «falso».

En la fuente antes señalada pueden obtenerse otros cinco inventarios estandarizados: *Inventario de comunicación para supervisores*, *Inven-*

## La evaluación: parte de un proceso de diez pasos

rio de relaciones humanas para supervisores, *Inventario de gestión del tiempo para directivos*, *Inventario de gestión sobre la evaluación del desempeño y coaching*, e *Inventario de gestión sobre liderazgo, motivación y toma de decisiones*.

Existen muchos otros enfoques para determinar las necesidades. Hemos descrito dos de los más prácticos: encuestar a los participantes y a sus jefes y hacer un pretest a los participantes antes de iniciar la acción formativa.

29

## Fijación de objetivos

Una vez que se han determinado las necesidades, es necesario fijar los objetivos. Los objetivos deben fijarse para tres aspectos distintos de la acción formativa y en el siguiente orden:

1. ¿Qué resultados tratamos de lograr? Estos resultados pueden expresarse en términos de producción, calidad, rotación de empleados, absentismo, moral, ventas, ganancias y el retorno de la inversión (ROI).
2. ¿Qué conductas se necesitan para lograr estos resultados deseados?
3. ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes son necesarios para lograr los resultados deseados?

El programa de trabajo de la acción formativa se basa en el logro del punto número 3. En algunas acciones formativas, sólo se requiere un incremento del conocimiento; en otras, se requieren habilidades nuevas o mejoradas, y en otras, lo que se requiere es un cambio de actitud. La formación en la diversidad es un ejemplo de una acción formativa cuyo objetivo es cambiar actitudes.

## Determinación de los contenidos

Las necesidades y los objetivos son factores fundamentales para determinar los contenidos. Los formadores deben hacerse la siguiente pregunta: ¿Qué temas deben presentarse para satisfacer las necesidades y lograr los objetivos? Las respuestas a la pregunta determinan las materias a impartir. Quizá sea necesario realizar algunas modificaciones dependiendo de

las cualificaciones de los formadores que presentarán la acción formativa y del presupuesto de formación. Por ejemplo, el tema del manejo del estrés puede ser importante, pero los formadores disponibles no están cualificados y no hay dinero para contratar a un líder cualificado o adquirir cintas de video o paquetes formativos sobre la materia. En este caso, otros temas pertinentes tendrán mayor prioridad.

## Selección de los participantes

Al seleccionar a los participantes para una acción formativa, es necesario tomar cuatro decisiones:

1. ¿Quiénes pueden beneficiarse de la formación?
2. ¿Qué acciones formativas se requieren por disposiciones legales?
3. ¿La formación debe ser voluntaria u obligatoria?
4. ¿Es necesario dividir a los participantes según su nivel en la organización, o deben incluirse dos o más niveles en la misma clase?

En respuesta a la primera pregunta, todos los niveles de dirección pueden beneficiarse de las acciones formativas. Evidentemente, algunos niveles podrán beneficiarse más que otros. La respuesta a la segunda pregunta es evidente. Con respecto a la tercera pregunta, recomiendo que por lo menos algunos programas básicos sean obligatorios para los supervisores de primer nivel, e incluso para otros niveles. Si una acción formativa es voluntaria, es posible que muchas de las personas que requieren la formación no se inscriban en ella, ya sea porque piensan que no la necesitan o debido a que no desean admitir que la requieren. Aquellos que ya son buenos supervisores y tienen poca necesidad de la acción formativa pueden beneficiarse de ella, y también pueden ayudar a formar a otras personas. Desde luego, esto supone que el programa incluye actividades que exijan la participación de los asistentes. Para complementar los programas obligatorios, pueden ofrecerse otros cursos cuya elección sea voluntaria.

Algunas organizaciones han establecido un centro de formación directiva donde se puede optar a los cursos de forma voluntaria. Es posible que los profesionales formativos piensen que éste es el mejor enfoque.

También puede ocurrir que la alta dirección desaliente el uso de acciones formativas obligatorias. Dentro de lo posible, las necesidades de los supervisores, según fueron determinadas mediante los procedimientos descritos en la sección anterior, deberían convertirse en cursos básicos que deberían ser obligatorios; otros pueden ser opcionales. La respuesta a la última pregunta depende del ambiente y de la compenetración que existe entre los distintos niveles directivos de la organización. La cuestión básica es si los subordinados podrán hablar libremente en una clase formativa si sus jefes están presentes. Si la respuesta es afirmativa, entonces es buena idea tener distintos niveles en la misma acción formativa. Todos ellos tendrán la misma formación al mismo tiempo. Sin embargo, si la respuesta es negativa, no se deberá incluir a los jefes en las acciones formativas para supervisores. Quizá usted pueda impartir la misma acción formativa o una similar a la alta dirección antes de ofrecerla a los supervisores de primer nivel.

## Determinar el mejor plan de trabajo

El mejor plan de trabajo debe tener en cuenta tres elementos: los participantes, sus jefes y las mejores condiciones para el aprendizaje. Muchas veces, los profesionales formativos tienen en cuenta únicamente sus propias preferencias y programas. Una decisión importante con respecto al plan de trabajo es si se debe ofrecer la acción formativa en forma concentrada, por ejemplo, una semana completa de formación, o dividirla en varias semanas o meses. Yo prefiero dividirla como una acción continua. Un buen programa consiste en ofrecer una sesión de tres horas una vez al mes. Tres horas dan tiempo suficiente para la participación, así como para el uso de cintas de video y otros elementos de apoyo. El plan de trabajo debe establecerse y comunicarse con mucha anticipación. La fecha y hora de la acción formativa se deben establecer según las necesidades y deseos de los participantes y de sus jefes. Es necesario consultar a los gerentes de línea con respecto al mejor programa y horario.

Recientemente dirigí un programa formativo de una semana de duración para todos los niveles de dirección de una compañía en Racine, Wisconsin. Asistieron al curso dos grupos de veinte directivos cada uno. La primera sesión de cada día se programó de las 7:00 h. a las 10:30 h. La se-

sión repetida para el otro grupo fue programada de 15:00 h. a 16:30 h. Racine estaba muy lejos para ir a casa cada día, y no hay mucho que hacer allí de 10:30 h. a 15:00 h. todos los días durante una semana. Éste es el peor plan de trabajo que he tenido, pero era el mejor programa para los tres turnos de supervisores que asistieron. El asunto es que el plan de trabajo debe satisfacer las necesidades de los participantes en lugar de la conveniencia de los formadores.

### **Selección de la infraestructura apropiada**

La selección de la infraestructura es otra decisión importante. Las instalaciones deben ser cómodas y adecuadas. Los factores negativos que se deben evitar comprenden salas demasiado pequeñas, muebles incómodos, ruidos y otras distracciones, inconveniencias, distancias largas hasta el aula y temperaturas incómodas, ya sea con demasiado calor o demasiado frío. Un factor relacionado tiene que ver con los refrigerios y los descansos. Dirigí un curso de formación sobre gestión del cambio para una empresa importante en Minneapolis. Dieron a los participantes café y bizcochos durante la mañana, una buena comida a mediodía y un refresco de cola y galletas por la tarde. Los participantes venían de todo Estados Unidos, incluido Seattle. Para ahorrar dinero en transporte y alojamiento, la empresa decidió llevar el programa a Seattle, donde tenía una gran operación. En Seattle no se ofrecieron refrigerios y para comer, los participantes lo hicieron a sus expensas. Por desgracia, algunos de los participantes habían asistido a la misma acción formativa en Minneapolis. Estos factores provocaron actitudes negativas en los participantes. Y estas actitudes pudieron haber afectado su motivación para aprender, así como sus sentimientos hacia la organización y el departamento de formación en particular. Por cierto, cada vez más empresas ofrecen frutas en lugar de bizcochos y galletas en los descansos.

### **Selección de los formadores apropiados**

La selección de los formadores es muy importante para el éxito de un programa. Sus cualificaciones deberían incluir un conocimiento de la materia que van a impartir, el deseo de enseñar, la capacidad de comuni-

carse y la habilidad para hacer participar a las personas. También deben estar «orientados hacia el participante», es decir, tener un intenso deseo de satisfacer las necesidades de los participantes.

Es posible que los presupuestos limiten las posibilidades. Por ejemplo, algunas organizaciones restringen la selección a los empleados actuales, incluido el director de formación, el gerente de recursos humanos y los gerentes de línea y de personal. No hay dinero para contratar a líderes externos. Por lo tanto, el contenido de las materias debe adaptarse a los formadores disponibles, o bien, los formadores deben recibir una formación especial. Si el presupuesto lo permite, es posible contratar formadores externos si la empresa no cuenta con expertos internos. La selección de estos formadores requiere cuidado. Muchas organizaciones tienen la sensación de haberse equivocado por haber seleccionado a formadores externos que hicieron un mal trabajo. Para asegurarse de que el posible instructor será eficaz, lo mejor es observar su desempeño en una situación similar. El segundo enfoque más adecuado es confiar en las recomendaciones de otros profesionales formativos que ya hayan trabajado con esa persona. Un método muy poco fiable consiste en entrevistar a la persona y tomar una decisión con base en sus impresiones.

Recientemente dirigí un taller para ochenta supervisores y gerentes en el Hospital St. Vincent en Indianápolis. Dave Neil, de ServiceMaster, me había recomendado ante Frank Magliery, vicepresidente de operaciones. Dave había asistido a varias de mis sesiones. Para asegurarse de que yo era el formador correcto, Frank asistió a otra sesión que imparti para ServiceMaster. Por ello, no sólo fue capaz de juzgar mi eficacia, sino también de ofrecer sugerencias acerca de adaptar la formación a su empresa.

Éste es el tipo de proceso de selección que debe seguir cuando contrate a un consultor externo. No sólo ilustra un proceso de selección, sino que también destaca la importancia de orientar a un líder externo hacia las necesidades y deseos de una organización concreta.

### **Selección y preparación de materiales audiovisuales**

Un material audiovisual tiene dos propósitos: ayudar al líder a mantener el interés y lograr la comunicación. Algunos materiales, de unos cuantos

minutos de duración, están diseñados para atraer el interés y divertir. Esto está bien en tanto establezcan un ambiente positivo para el aprendizaje. Cuando alquile o compre cintas de video y paquetes formativos, procure verlos antes para asegurarse de que los beneficios de la acción formativa justifican el coste. El grado en que tales materiales deben convertirse en la característica principal de una acción formativa depende del conocimiento y habilidades del formador para desarrollar los contenidos de su propia materia. Algunas organizaciones utilizan exclusivamente paquetes formativos debido a que cuentan con el presupuesto, pero no con las habilidades necesarias para desarrollar e impartir programas propios. Otros profesionales formativos se apoyan principalmente en sus propios conocimientos, habilidades y materiales, y alquilan o compran videos únicamente como materiales auxiliares. Algunas organizaciones cuentan con un departamento capaz de ofrecer materiales eficaces y proporcionar el equipo necesario. Otras empresas tienen que alquilar o comprar dichos materiales. El principio fundamental es que los materiales pueden ser una parte importante de un programa eficaz. Cada organización debe elaborar o adquirir cuidadosamente el material que le ayuda a mantener el interés y comunicar el mensaje.

### **Coordinación de la acción formativa**

En ocasiones, el instructor coordina e imparte la formación; en otras, el coordinador no imparte la formación. Las personas que coordinan y no imparte en la formación cuentan con dos enfoques opuestos.

Como instructor, he experimentado dos extremos con relación a la coordinación. En una universidad de la costa Este que ofrecía educación continua, tuve que hacer mi propia presentación, hallar dónde se encontraba el comedor, indicar a los participantes dónde podían tomar descansos, concluir el programa e incluso pedir a los participantes que llenaran el cuestionario de evaluación. No podía creer que una universidad que se enorgullecía de su profesionalismo en la programación pudiera realizar un trabajo de coordinación tan malo.

El otro extremo ocurrió en una acción formativa que dirigí para State Farm Insurance en Bloomington, Illinois. Steve Whittington y su esposa nos invitaron a cenar a mi esposa Fern y a mí la noche anterior a la ac-

ción formativa. Él me recogió en el hotel para llevarme al aula de formación con tiempo de sobra para preparar el aula para la reunión. Se aseguró de que yo tuviera todo lo que necesitaba. Me presentó y estuvo ahí durante toda la acción formativa, ayudándome con el material. Se encargó de los descansos. Me llevó a comer y, desde luego, él pagó la cuenta. Concluyó la reunión dándome las gracias y pidiendo a los participantes que llenaran los cuestionarios de satisfacción. Me llevó de vuelta al hotel y me dio las gracias. En otras palabras, actuó como un coordinador eficaz que contribuyó a que la reunión fuera lo más eficaz posible. Desde luego, los detalles que incluyó no son necesarios para una coordinación eficaz, pero ponen de manifiesto que es importante satisfacer las necesidades del formador al igual que las de los participantes.

### **Evaluación de la acción formativa**

Los detalles de la evaluación se muestran en el resto del libro.

Como se indica al inicio de este capítulo, para garantizar la efectividad de una acción formativa, es necesario poner énfasis y dedicar tiempo a la planificación e implementación de la acción formativa. Estos elementos son muy importantes si queremos asegurarnos de que, cuando se realice la evaluación, los resultados serán positivos. Resulta útil tener en cuenta los conceptos, principios y técnicas descritos en este capítulo para garantizar la eficacia de un programa.

## Razones para la evaluación

2

En una conferencia de la Asociación Nacional de Ejecutivos de Formación en Ventas (NSSTE, National Society for Sales Training Executives), J.P. Huller de Hobart Corporation presentó un documento sobre «evaluación». En la introducción, dice: «Todos los directores, no solamente aquellos de nosotros en formación, están comprometidos con su propia credibilidad y la de sus departamentos. Yo quiero ser aceptado por mi compañía. Yo quiero que mi compañía confie en mí. Yo quiero ser respetado por mi compañía. Yo quiero que mi compañía y mis compañeros directores digan: "Te necesitamos".

»Cuando usted es aceptado, confiable, respetado y necesitado, puede suceder una infinidad de cosas maravillosas:

- Las solicitudes de presupuesto son concedidas.
- Mantiene su puesto de trabajo (incluso puede ser ascendido).
- El personal conserva sus puestos.
- La calidad de su trabajo aumenta.
- La alta dirección escucha sus opiniones.
- A usted se le da más control.

»Usted duerme mejor, se preocupa menos, disfruta más de la vida... en definitiva, le hace a usted feliz.

»¡Maravilloso! Pero, ¿cómo llegamos a ser aceptados, confiables, respetados y necesitados? Lo hacemos al comprobar que merecemos ser aceptados, confiables, respetados y necesitados. Lo hacemos mediante la evaluación e informando acerca del resultado de nuestra formación.»

Esto manifiesta, en términos generales, por qué necesitamos evaluar la formación. He aquí otras tres razones específicas:

1. Justificar la existencia del departamento de formación, señalando en qué medida contribuye a los objetivos y metas de la organización.
2. Decidir si se continúan o no los planes de formación.
3. Obtener información sobre cómo mejorar acciones formativas de formación futuras.

Hay un viejo dicho entre los directores de formación: cuando hay recortes en una organización, la gente de formación es la primera que se va. Desde luego, esto no siempre es cierto. Sin embargo, siempre que haya alguna reducción, la alta dirección busca gente y departamentos que se puedan eliminar con los menores resultados negativos. En las primeras etapas de la decisión, miran hacia departamentos superiores, como Formación, que también se conoce comúnmente como Universidad Corporativa, y Recursos Humanos. Recursos Humanos típicamente incluye a personas responsables del empleo, salarios, administración, beneficios sociales, relaciones laborales (donde hay sindicatos). En algunas organizaciones, la dirección general piensa que todas estas funciones, excepto la formación, son necesarias. Desde esta perspectiva, la formación es opcional y su valor para la organización depende de la visión que de su efectividad tengan los altos ejecutivos. Huller tiene razón cuando dice que la gente de formación debe ganarse la confianza y el respeto si el objetivo es que la formación sea una función importante que una organización quiera mantener incluso en una situación de desincorporación. En otras palabras, los formadores deben justificar su existencia. Si no lo hacen y tiene lugar una reducción, pueden ser eliminados, y la función de la formación será relegada al director de Recursos Humanos, quien tiene que llevar ya otras muchas cosas.

La segunda razón para la evaluación es determinar si usted debería continuar ofreciendo una acción formativa. El contenido de algunas acciones formativas puede volverse obsoleto. Por ejemplo, los cursos sobre Simplificación del Trabajo, Análisis Transaccional y Dirección por Objetivos fueron materias «de moda» hace unos años. Muchas organizaciones han decidido reemplazarlas con acciones formativas sobre mate-

rias de mayor actualidad como Diversidad, Delegación y Creación de Equipos. Asimismo, algunas acciones formativas, como formación informática, están constantemente sujetas a cambios; algunas se ofrecen como programas piloto, con la esperanza de que puedan dar los resultados deseados. Estas acciones formativas deberían ser evaluadas para determinar si se debería continuar con ellas. Si el coste es superior al beneficio, la acción formativa debería abandonarse o modificarse.

La razón más común para la evaluación es determinar la efectividad de una acción formativa y la forma en que puede mejorarse. Generalmente, la decisión de continuarla ya ha sido tomada. La cuestión, entonces, es ¿cómo se le puede mejorar? En la búsqueda de la respuesta a esta pregunta, usted debería considerar estos ocho factores:

1. ¿Hasta qué punto los contenidos de la materia satisfacen las necesidades de los participantes?
2. ¿El líder es el más cualificado para impartir la formación?
3. ¿El líder utiliza los métodos más efectivos para mantener el interés y transmitir las actitudes, conocimientos y capacidades que se esperan?
4. ¿La infraestructura es satisfactoria?
5. ¿El plan de trabajo es apropiado para los participantes?
6. ¿Las ayudas son efectivas para mejorar la comunicación y mantener el interés?
7. ¿Fue satisfactoria la coordinación de la acción formativa?
8. ¿Qué otra cosa se puede hacer para mejorar la acción formativa?

Un análisis cuidadoso de las respuestas a estas preguntas puede identificar formas y medios de mejorar futuras presentaciones de la acción formativa.

Cuando hablé con Matt, un director de formación de un gran banco, y le pedí que escribiera un caso real sobre lo que su organización había hecho para evaluar sus acciones formativas, he aquí lo que dijo: «Realmente no hemos hecho nada, excepto los "cuestionarios de satisfacción" por la asistencia al curso. Hemos estado pensando mucho sobre ello, y estamos ansiosos de hacer algo. ¡Seré el primero en leer su libro!».

Esta es la situación en muchas compañías. Usan cuestionarios de reacción (o de «satisfacción», como Matt los llamaba) de una u otra clase. Muchas están pensando en hacer más. No han ido más allá, debido a una o más de las razones siguientes:

- No lo consideran importante o urgente.
- No saben qué hacer o cómo hacerlo.
- No hay presión de la alta dirección para hacerlo.
- Se sienten seguros en su trabajo y no ven la necesidad de hacer más.
- Tienen otros asuntos que son más importantes o que prefieren hacer.

En la mayoría de las organizaciones, sean grandes o pequeñas, hay poca presión por parte de la alta dirección para demostrar que los beneficios de la formación sobrepasan a los costes. Muchos directores de los niveles altos están demasiado preocupados con los beneficios, rendimiento de las inversiones, precios de las acciones y otras materias que conciernen al consejo de administración, accionistas y clientes. Prestan poca o ninguna atención a la formación a menos que oigan cosas negativas acerca de ella. En tanto que los participantes estén a gusto y no reclamen, los formadores se sienten tranquilos, relajados y seguros.

Sin embargo, si los participantes reaccionan negativamente a las acciones formativas, los formadores empiezan a preocuparse, porque la alta dirección podría enterarse de que la acción formativa es una pérdida de tiempo o quizás peor, y la alta dirección podría tomar decisiones basadas en esta información.

En algunas organizaciones, los directores de niveles superiores exigen a los formadores que justifiquen su existencia mediante la prueba de sus resultados. Algunos incluso han solicitado ver resultados tangibles, como los que se puedan medir a través de una mayor cifra de ventas, productividad, calidad, moral en el trabajo, rotación de personal, seguridad y beneficios. En estas situaciones, los profesionales de la formación necesitan tener directrices para la evaluación de acciones formativas en los cuatro niveles. Y necesitan utilizar más que cuestionarios de reacción al final de sus cursos.

¿Y qué hay acerca de los formadores que no sienten la presión de arriba para justificar su existencia? Yo sugiero que actúen como si fuesen a

tener esa presión y a estar preparados para ella. Incluso si la presión por los resultados no llega nunca, los formadores se beneficiarán al ser aceptados, respetados y satisfechos de sí mismos.

## Resumen

Hay tres razones para evaluar las acciones formativas. La razón más común es que la evaluación puede decirnos cómo mejorar acciones formativas futuras. La segunda razón es determinar si una acción formativa debería continuar o eliminarse. La tercera razón es justificar la existencia del departamento de formación. Al demostrar a la alta dirección que la formación tiene resultados tangibles y positivos, los formadores se encontrarán con que su trabajo es más seguro, incluso aunque exista un reajuste. Si la alta dirección necesita recortar, su impresión de la necesidad de un departamento de formación determinará si «Ese es un departamento que necesitamos mantener» o «Ese es un departamento que podemos eliminar sin problemas», y dicha impresión puede estar influenciada en gran medida por los formadores que evalúan en todos los niveles y les comunican los resultados.