



© Epise, 2010.

JAMES KIRKPATRICK

“Las organizaciones se resisten a invertir en aspectos clave para obtener un verdadero beneficio de la formación: en las acciones previas y en las de seguimiento”

JAMES KIRKPATRICK, hijo del creador del famoso modelo de formación “de los cuatro niveles”, ha visitado recientemente nuestro país invitado por Epise para participar en la “II Jornada sobre la evaluación de la formación en las administraciones públicas”, organizada por la Escuela de Administración Pública de Cataluña (EAPC). Abordar el proceso formativo como un todo, con un ‘pre’ u un ‘post’ a la acción puntual tiene mucho que decir, a su juicio, sobre los objetivos cumplidos de la formación en términos de eficacia y eficiencia.

OB: *Todavía está bastante generalizada la idea de que la formación es un gasto –incluso innecesario–. ¿Qué argumentos utilizaría para convencer a alguien de lo contrario?*

J.K.: Lamentablemente he de estar de acuerdo con quienes opinan así, y es porque es muy habitual que se confunda la actividad formativa, las altas puntuaciones en las encuestas de valoración, la detección de necesidades en habilidades y las buenas intenciones con algo que aporta valor. Y, en realidad, no es así. Nosotros hemos conseguido dar con la solución al problema escuchando y trabajando con un número incontable de profesionales que han descubierto que la magia y el poder para crear valor residen en un proceso de planificación a fondo (empezando con el nivel 4 y trabajando hacia atrás), y con un proceso de refuerzo previo a la formación y posterior además de la transferencia. Aquellos que han descubierto que la formación en sí misma es insuficiente para aportar un valor real están en el buen camino para realmente aportar valor al negocio. Por eso, es vital generar evidencias basadas en hechos, datos y testimonios para cada uno de los cuatro niveles del modelo y así poder demostrar ese valor a los que no creen en esta metodología.

OB: *¿Cuáles son las circunstancias más habituales que dificultan que se aproveche la formación en una organización, tanto por parte del participante como de la organización? ¿Hay diferencias entre las empresas privadas y las públicas?*

J.K.: Para empezar, las organizaciones se resisten a invertir en aspectos clave para obtener un verdadero beneficio: en las acciones previas a la formación y en las de seguimiento. En su lugar, siguen confiando en encontrar el santo grial de la formación que les conducirá a obtener magníficos resultados. Y es que están buscando algo que no existe. Desde el punto de vista del participante es lo peor que podría pasar ya que, por el contrario, se hace muy poco para fomentar, reconocer, recompensar y

Hay demasiado énfasis en el contenido de la formación y en los test, y no lo suficiente en las habilidades y en las prácticas para demostrar su capacidad de aplicar lo aprendido)

motivar la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo, lo que provoca escaso éxito a nivel individual, menos orientación a resultados y baja motivación. Y en cuanto a la organización, si multiplicas este factor por el número de empleados lo que obtienes en conjunto es baja productividad y un alto índice de rotación. Siendo honestos, nos encontramos con exactamente el mismo problema en empresas públicas y privadas de todo el mundo.

OB: *¿Qué recomendaría que hiciera un responsable de formación para aumentar el interés y la participación de estos trabajadores?*

J.K.: Lo animaría a asistir a un programa de Kirkpatrick (sonríe). Si no puede, lo animaría a hacer todo lo posible para convertirse en un socio estratégico para el negocio, más que centrarse estrictamente en la realización de acciones formativas. El responsable de formación debería dirigir las evaluaciones de las necesidades de rendimiento junto con los directivos, dedicando tiempo a los responsables y gerentes, implicándolos más para que orienten a sus empleados y los ayuden en la evaluación de su práctica laboral. También mejoraría los métodos de evaluación para poder ofrecer información valiosa, más que simplemente encuestas de satisfacción que lo único que hacen es hacer sentir bien al formador.

OB: *¿Cuál es la clave para que una acción formativa se ajuste a las necesidades formativas del colectivo al que se dirige?*

J.K.: Excelente pregunta. Sería empezar por el objetivo que nos hemos

propuesto. Nuestro principio fundamental es que “el fin es el principio”. Esto significa que cuando se solicita una acción formativa, primero se habla con los responsables de esa petición y, tras una conversación colaborativa, se averigua cuáles son las expectativas, para entonces poder ayudar al directivo a definir “cuál sería el éxito de la acción formativa”. Eso nos llevará directamente a definir los resultados correspondientes al nivel 4, lo que nos permitirá asegurar que la acción formativa (así como el refuerzo y la evaluación) logra cumplirlos y de este modo satisfacer al empresario.

OB: *Si hablamos de la consecución de resultados a través de las acciones formativas, en su experiencia, ¿qué porcentaje del éxito de una acción formativa corresponde a la propia acción formativa, al perfil del profesional y a la organización?*

J.K.: Nuestra experiencia e investigaciones nos indican que aproximadamente un 15% de la transferencia de las habilidades al puesto de trabajo viene de la formación tradicional. El otro 85% proviene del asesoramiento, oportunidades de formación adicional, sistemas de transferencia, tutorías, motivación cara a cara y reconocimiento después de la formación.

OB: *Respecto a la inversión en formación, ¿cuáles son las principales diferencias que ha podido observar entre Norteamérica, los países europeos y los países asiáticos?*

J.K.: Sinceramente, no veo mucha diferencia. He estado recientemente en Hungría, Australia, Canadá, Inglate-

rra, China y España, y veo los mismos desafíos- conseguir que la gente evalúe los esfuerzos de desarrollo e impartición de la formación con actividades formativas previas y posteriores a la acción formativa en sí. En todas partes del mundo veo un sobre-énfasis en los niveles 1 y 2 (encuesta de valoración y la puntuación pre y post test). Y todos los ejecutivos del mundo repiten: “no nos importa”, aunque a la vez dicen: “Muéstranos cómo vuestra formación nos hará mejorar las conductas en el puesto de trabajo y los resultados empresariales.”

OB: Desde su punto de vista ¿cuáles son los pecados capitales de un programa formativo?

J.K.: Los pecados capitales incluyen:

- Demasiado énfasis en el nivel 1-reacción-, especialmente realizando preguntas centradas en el formador, no el participante.

- Demasiado énfasis en el contenido de la formación y en los test, y no lo suficiente en las habilidades y en las prácticas para demostrar su capacidad de aplicar lo que han aprendido.

- Ignorar los niveles 3 y 4 -conducta y resultados-, diciendo “son demasiado difíciles”. No son tan difíciles una vez conoces los secretos para llevarlos a cabo.

- Pensar que los directivos están interesados en las habilidades, competencias, encuestas de valoración, detección de necesidades en habilidades, objetivos de formación, e-learning, etc. Todo esto son aspectos que son interesantes para nosotros pero no para ellos. En su lugar, se debe hablar con ellos sobre análisis, ejecución de la estrategia, necesidades del negocio, etc.

- Creer en el ROI. Nuestra propuesta es creer en el ROE-Retorno de las Expectativas de “la persona que te contrata”-.

OB: Teniendo en cuenta la coyuntura actual, ¿qué tres consejos daría a

un responsable de formación que acaba de estrenar su nuevo cargo?

J.K.: Primero, que dedique mucho tiempo a hablar con los directivos de la empresa de todos los niveles. Que averigüe lo que para ellos son sus puntos débiles y necesidades de negocio, y que intente desarrollar formación y otras iniciativas que ayudarán a resolver sus problemas. También que vaya más allá del nivel 3 -Evaluación del Comportamiento-, descubriendo hasta qué grado los participantes están aplicando lo que han aprendido, y si no lo hacen, por qué no. Y, por supuesto, que desarrolle un enfoque como socio del negocio, creando y demostrando el valor de la formación (importante: para crear valor es necesaria la participación de muchos grupos - IT, RRHH, responsables, participantes, ejecutivos, gerentes, formadores, etc.).

OB: Por su experiencia ¿qué es lo que más preocupa al participante de una acción formativa? ¿Y lo que realmente debería preocuparle?

J.K.: La mayor preocupación de un participante parece ser: “¿Cuándo va a terminar esto?”, pero en cambio debería preguntarse: “¿Cómo podré aplicar estos conocimientos en mi trabajo?” y “¿Qué apoyo

puedo esperar cuando regrese a mi puesto?”. Es más, tendría que pensar también en “¿Qué puedo hacer para desempeñar mejor mi trabajo, desarrollar mi carrera, y contribuir de este modo positivamente en mi organización?”.

OB: ¿Cómo convencería a un directivo de la necesidad de evaluar sus acciones formativas?

J.K.: Yo le diría que un buen programa de formación -uno que reúna todos los elementos positivos de un modelo que actúe basándose en el punto de vista de un socio del negocio- le ayudará a conseguir sus objetivos y a retener las personas con talento de la organización. Pero necesitará el esfuerzo de todos para conseguirlo.

También le diría que no malgastara su tiempo enviando su gente a formación a menos que haya un tipo de plan para realizar seguimiento posterior con apoyo y responsabilidad.

OB: ¿Por qué se evalúa tan poco?

J.K.: En realidad, creo que se hace bastante a menudo, pero del modo equivocado (encuestas de valoración y tests de conocimientos). Me temo que la gente no conoce ni la importancia ni la correcta evaluación en cada uno de los cuatro niveles.)



De izquierda a derecha: Núria Durán (Epise), Mónica Dulcet (Epise), Joana Martínez (Escuela de Administración Pública de Cataluña-AEPC), James Kirkpatrick, Sylvia Alonso (AEPC), Lourdes Manjón (Epise) y Neus Ribelles (Epise).