

¿Para qué elaboras año tras año el Plan de Formación?

La mayoría de las empresas elabora cada año un Plan de Formación pero muy pocas tienen desarrollados indicadores para medir su impacto en los resultados. Las que cuentan con indicadores casi siempre controlan el número de horas de formación, pero no tanto cómo impacta la formación, por ejemplo, en la rotación de personal. Del mismo modo, la formación en idiomas se suele considerar un beneficio social en vez de una inversión productiva. El método de evaluación que desarrolló Donald Kirkpatrick, que ha evolucionado a lo largo del tiempo, sigue siendo un buen método para llevar a cabo la necesaria evaluación del impacto de la formación.

Elena Giménez, Managing Director de Speexx.

No es ningún secreto que el ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a los empleados, contribuye a la efectividad de la plantilla y fomenta una cultura corporativa de motivación. Y esto repercute en los resultados. Partiendo de esa base, es necesario determinar los costes y beneficios de haber realizado una acción formativa. La manera de definir exactamente coste o beneficio puede variar de una organización a otra. Pero sin duda, una de las consecuencias finales debe ser que se detecte una plantilla más efectiva y más motivada.

Sin embargo, ¿es habitual calcular el impacto y el retorno de la inversión (ROI) que tiene un programa de formación? De acuerdo con un informe de investigación de la Asociación de Desarrollo del Talento en EEUU, tan solo el 15 por ciento (de 199 profesionales de formación que participaron en la encuesta), afirmaban que sus organizaciones sí calculan el retorno de la inversión de sus programas de aprendizaje.

Analizar los costes frente a los beneficios es la base de cualquier evaluación de ROI. En lo que respecta a la formación en las empresas, el ROI puede ser llevado hacia unos parámetros cuantitativos precisos, como el incremento de las oportunidades de negocio o de las ventas tras haber realizado una acción formativa. Pero si lo llevamos hacia una medición cualitativa, una consecuencia de no hacer seguimiento de una acción formativa es no conocer si esa formación contribuye a la efectividad de la plantilla y si fomenta una cultura corporativa de motivación. Los costes y beneficios de naturaleza más cualitativa que también son importantes medir son la retención, la satisfacción o el aumento de la productividad de los empleados.

Según la última Encuesta Speexx Exchange que con carácter anual realizamos entre profesionales de RR.HH., Formación y Desarrollo, el parámetro al que más se presta atención (36 por ciento) para medir resultados es el de “número de horas de formación”. Y los dos parámetros que menos se tiende a medir son el “aumento

de la satisfacción de los empleados” (4 por ciento) y la “disminución de la rotación de empleados” (3 por ciento).

A la hora de tener en cuenta y calcular los costes y beneficios específicos de la formación existen distintos modos de procesar los datos. La profundidad con la se aborde esta evaluación debería variar en función de prioridades. Por tanto, desde el inicio, las organizaciones necesitarán determinar y definir con precisión los beneficios que aspiran a conseguir y qué aspectos consideran costes, así como establecer cuándo y cómo evaluar el ROI. Algunos programas obtendrán resultados de inmediato, pero muchos otros seguirán teniendo efectos positivos a lo largo del tiempo. Por tanto, es importante calcular tanto los beneficios inmediatos como los beneficios a largo plazo.

Otro dato que ofrece la Encuesta Speexx Exchange mencionada anteriormente es que el 36 por ciento de los encuestados establecen la “participación positiva del alumno” como un KPI para medir la eficacia del programa de formación. Para este porcentaje, los comentarios positivos después de la formación o las recomendaciones a otros compañeros, supone medir la eficacia del programa desarrollado.

En el caso de Speexx, para nuestros clientes que buscan fomentar las habilidades de comunicación en otro idioma de su equipo, los beneficios podrían ser:

- una mejora de la competencia lingüística en general.
- un incremento de las ventas llevadas a cabo en el idioma nativo.
- la capacidad de extender las competencias de un equipo a un territorio con un nuevo idioma.
- Por otra parte, los costes podrían considerarse como:
 - la inversión económica en el programa.
 - la inversión de tiempo.
 - el personal adicional necesario para gestionar un programa de formación.

EL MODELO KIRKPATRICK: 4 NIVELES DE EVALUACIÓN

Donald Kirkpatrick publicó su modelo de evaluación a finales de la década de los cincuenta en el diario estadounidense «Training and Development Journal». Desde su publicación, se ha convertido en un modelo ampliamente aceptado para evaluar la eficacia de una formación. El modelo Kirkpatrick consta de cuatro niveles de evaluación. En función de las necesidades de la organización, sólo podrá participar en un nivel de evaluación o en los cuatro. Esto es lo que implica cada nivel:

1. Reacción: medir/conocer la reacción de los participantes.
2. Aprendizaje: medir/evaluar los conocimientos adquiridos por los alumnos.
3. Conducta: evaluar/preguntar si los conocimientos y habilidades impartidos en la formación se están llevando a la práctica.

4. Resultados: ¿la acción formativa ha tenido un impacto efectivo y eficiente en la organización?

El modelo de Kirkpatrick se ha ido adaptando a lo largo de los años. De hecho, en la década de los 80, Jack Phillips añadió lo que denominó el “nivel 5”, que pasó a conocerse con la metodología ROI de Philips. Este nivel exige la contabilidad financiera del éxito del programa de formación. De esta manera, se determina en que medida un programa ha sido rentable para la organización. Por ejemplo, tres años después de poner en marcha su programa de formación, Motorola determinó que por cada dólar invertido se rentabilizó un beneficio de un 30% en la productividad de su personal.

En el libro de Phillips, «*Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*», se destaca que cerca del 90 por ciento de los programas de formación deberían evaluarse en el nivel 1, mientras que tan solo el 5 por ciento deberían evaluarse en el nivel 5. Kirkpatrick adopta un enfoque similar y sugiere que las acciones o programas formativos siempre deberían evaluarse en el nivel 1, con regularidad en el nivel 2 y sólo periódicamente en el nivel 3. Las evaluaciones de nivel 4 o 5 sólo deben llevarse a cabo en programas costosos o de gran alcance.

ROI EN IDIOMAS: MÁS VENTAS, MÁS PRODUCTIVIDAD

La formación en idiomas es un clásico de los planes de formación, pero muchas veces se percibe como un beneficio social o no se le da la importancia que puede tener para mejorar los resultados de la empresa. Las organizaciones que realizan actividades en distintas regiones necesitan una estrategia de comunicación que tenga en cuenta los idiomas presentes en sus mercados. Si una empresa no es capaz de llevar a cabo su actividad en el idioma nativo de sus clientes, le resultará más difícil cerrar el trato. Mejorar las competencias lingüísticas de un equipo permitirá a la empresa llegar a mercados internacionales y por tanto mejorar ventas y resultados en general.

Por otra parte, la existencia de distintos niveles de dominio del idioma dentro del mismo equipo puede producir dificultades en la comunicación. Invertir en un programa que limite las carencias lingüísticas permitirá reducir esa brecha entre los equipos, así como mejorar la satisfacción del personal y la efectividad de la comunicación. Las empresas pueden calcular el ROI en estas áreas observando las interacciones sociales o pidiendo a los empleados que participen en encuestas de opinión.

En conclusión, todo plan de formación deber incluir un análisis de este tipo, en mayor o menor medida, de modo que se pueden determinar áreas de mejora y así influir directamente en los resultados de la organización. Para ello se han de definir los objetivos de manera clara y contar con herramientas potentes de gestión y análisis de datos. Y, por último, y no menos importante, va a ser clave también la implicación de los mandos. Porque son ellos quienes han de compartir sus objetivos y expectativas. ■