

## CONTRATAR FORMACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS

### 10 PREGUNTAS PARA EVALUAR LA APORTACIÓN DE VALOR DE UN PROVEEDOR

La finalidad de este documento es ayudar a identificar el paquete de valor de un proveedor de formación. Es importante tomar una buena decisión y contratar una organización que satisfaga nuestras necesidades, pero también que esté bien equilibrada en aportación de valor y precio.

En muchas ocasiones las acciones formativas no logran los resultados previstos, lo que para el Cliente representa unos costes muy altos (coste de oportunidad, credibilidad, participantes insatisfechos, percepción de que la formación es un gasto en lugar de una excelente inversión, tiempo, desplazamientos, ausencia de los participantes del puesto de trabajo, costes económicos, etc.).

Para minimizar este riesgo, hemos diseñado un cuestionario con 10 preguntas que nos pueden ayudar a seleccionar a nuestro proveedor. Hemos detallado la finalidad de cada pregunta y en azul hemos destacado el enfoque y know-how de nuestra organización.

Es recomendable profundizar en las respuestas con preguntas que nos ayuden a conocer que hay más allá de las palabras. Compartimos algunas a modo de ejemplo:

- ¿A qué se refiere concretamente con...? (Aclarar sustantivos inespecíficos)
- ¿Cómo lo hacen específicamente? (Aclarar verbos inespecíficos)
- ¿Podría ponerme un ejemplo? (Entender la explicación)
- ¿Cómo llegan a esa conclusión? (Corroborar con datos)
- ¿Y cómo lo harán? (Pautas reales)
- ...

Es importante considerar que el proveedor más rentable no suele ser el más económico, sino el que oferta un precio de mercado acorde con su aportación de valor.

Deseamos que el contenido de este documento sirva para contratar formación rentable y orientada a resultados, teniendo en cuenta estos momentos en que los recursos son escasos y los retos abundantes.

Nº	PREGUNTAS	FINALIDAD DE LA PREGUNTA. EN AZUL NUESTRO KNOW-HOW
1	¿Qué experiencia tienen en este tipo de programas?	<p>El know-how del proveedor es fundamental para asegurar que saben lo que tienen que hacer y disponen de la experiencia suficiente para gestionar el proyecto, sin embargo, la experiencia no es una garantía para conseguir resultados positivos, por lo que es necesario pedirles ejemplos de proyectos parecidos llevados a cabo en otras organizaciones del sector y que sirvan como aval.</p> <p>Llevamos más de 20 años trabajando con organizaciones nacionales y multinacionales. Podemos facilitarle referencias de Clientes que han compartido proyectos similares al suyo.</p>
2	¿Con que tipo de indicadores de éxito suelen trabajar?	<p>Es importante saber con qué tipo de indicadores trabajan para poder evaluar y conducir el proyecto hacia el éxito. Es muy probable que digan que los indicadores los pone el Cliente, sin embargo, el Cliente en muchas ocasiones no sabe pedir algo específico o evaluable: "Quiero que trabajen más en equipo", "Quiero potenciar el Liderazgo", o "Quiero que desarrollen mejor a sus equipos", etc.</p> <p>Pensamos que estas descripciones son nominalizaciones que reflejan intenciones, pero que no son ni observables ni medibles, por lo que no pueden ser evaluadas. Lo que no se puede medir es complicado de gestionar. En base a esto buscamos indicadores de cambio conductual (mapa de cambio) que definan de manera palpable los indicadores de éxito.</p>
3	¿Qué estrategias utilizan para adecuar los contenidos del programa?	<p>La pregunta se enfoca en conocer cómo se va a diseñar el programa teniendo en cuenta las necesidades del Cliente. Es decir, cómo escoger contenidos para el programa (temas, recursos, dinámicas, ejercicios, etc.) que facilitarán la consecución de los objetivos y cómo vincularlos al negocio.</p> <p>Buscamos alinear el programa con los objetivos estratégicos de la organización trabajando en equipo con el Cliente (RRHH y un focus group de participantes):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definimos las áreas de cambio: qué hacen ahora los participantes y qué queremos que hagan a partir de ahora.</li> <li>• Valoramos el nivel de importancia: el grado de dificultad de cada una de las áreas de cambio y el impacto que tendrá en el negocio (los cambios están relacionados con el GAP entre la situación actual y la deseada).</li> <li>• Clasificamos los retos que tienen que llevar a cabo las personas: internos (retos de autogestión) y externos (retos relacionales y de actuación).</li> <li>• Definimos el campo de fuerzas: qué facilita y qué dificulta el cambio.</li> <li>• Y tenemos en cuenta las diferentes dimensiones de rendimiento humano: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 6 grandes dimensiones y 15 sub-dimensiones.</li> </ul> </li> </ul> <p>Todo esto nos permite identificar las variables relevantes del proceso y el grado de influencia que tenemos sobre ellas.</p> <p>Una vez finalizada esta fase, pasamos a seleccionar los recursos formativos que impulsarán el cambio, considerando los retos, el campo de fuerzas subyacente en cada área, los indicadores de éxito y las prioridades acordadas con el Cliente.</p>

Nº	PREGUNTAS	FINALIDAD DE LA PREGUNTA. EN AZUL NUESTRO KNOW-HOW
4	¿Cómo vinculan los contenidos al negocio?	<p>Es fundamental que el programa apoye los objetivos estratégicos y que en el aula se trabaje de forma que se refleje la realidad del participante, esto nos ayudará a vincular los contenidos para promover los cambios, lograr los objetivos y aportar el máximo valor a la organización.</p> <p>El diseño del programa recoge las prioridades del plan estratégico y en la medida de lo posible, procuramos acercar (con el lenguaje, los casos trabajados, las dificultades, procesos habituales, herramientas, etc.) el entrenamiento al día a día del participante y facilitar así la transferencia al puesto de trabajo. El programa formativo recoge los cambios necesarios en las personas para facilitar el avance de la organización hacia los objetivos estratégicos. Los planes de acción y de transferencia contemplan la vinculación con las situaciones de negocio. Todo lo anterior es supervisado por el equipo interno de proyecto para asegurar la idoneidad de los contenidos y la correcta adaptación y customización de los mismos al negocio del cliente.</p>
5	¿Cómo trabajan la motivación/predisposición al aprendizaje de los participantes?	<p>La motivación es la base del aprendizaje humano, después vienen el Impacto, la Repetición, la Interiorización y el Refuerzo. Muchos participantes no llegan al aula precisamente motivados: están molestos porque les han sacado del puesto y tienen mucho trabajo; piensan que es una pérdida de tiempo; están molestos con la organización y aprovechan los cursos para quejarse, incluso a veces los sabotean... Contemplamos estrategias de actuación que nos ayuden a conectar con el colectivo y gestionar la motivación antes y durante el curso:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos ponemos a disposición del equipo de proyecto de RR.HH. para co-diseñar un plan de Marketing interno que ponga en valor el programa y genere una predisposición positiva: tabla de "Beneficios-Costes" por ejemplo.</li> <li>• Destinamos un tiempo de la parte inicial del curso para empatizar con los participantes, ganarnos su confianza y poder influir en el cambio (disponemos de varias herramientas y recursos para trabajar este punto).</li> <li>• Invertimos un tiempo en la creación del contexto o campo emocional necesario para facilitar la apertura y la disposición de los participantes.</li> <li>• Procuramos preparar al grupo antes de entrar en un punto clave, ayudándoles a tomar consciencia de los costes y beneficios asociados al cambio que les vamos a proponer.</li> </ul> <p>➔ Metafóricamente sería "preparar la tierra antes de sembrar".</p>

Nº	PREGUNTAS	FINALIDAD DE LA PREGUNTA. EN AZUL NUESTRO KNOW-HOW
6	<p>¿Qué mecanismos de feedback utilizan para verificar la comprensión conceptual y la manifestación de las competencias objetivo en los participantes?</p>	<p>Lo importante no es lo que dice el formador, lo importante es el grado de comprensión e impacto que genera en el participante.</p> <p>Establecemos mecanismos de feedback para que el formador pueda conocer el resultado de su mensaje (grado de comprensión e impacto). Esto permite al formador estar acompasado con el grupo y avanzar asegurándose de la integración de los aprendizajes.</p> <p><u>Durante la impartición (área conceptual):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas abiertas o cerradas según el caso</li> <li>• Frases inacabadas</li> <li>• Grupos de trabajo con portavoces</li> <li>• Trabajos en parejas</li> <li>• Cuestionarios</li> <li>• Construcción de metáforas</li> <li>• Calibración de fisiología</li> <li>• Calibración del campo emocional</li> <li>• Dinámicas</li> </ul> <p><u>Durante el entrenamiento práctico (área competencial):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autovaloración del participante</li> <li>• Resultado en base al objetivo y los indicadores (secuencias de dominio)</li> <li>• Chequeo de las secuencias de dominio preestablecidas</li> <li>• Feedback del compañero (en las simulaciones)</li> <li>• Feedback del observador (3ª posición perceptiva)</li> <li>• Feedback del instructor</li> <li>• Feedback de grabadoras y cámaras digitales (en algunos programas)</li> <li>• Análisis grupal del resultado</li> <li>• Coaching grupal</li> <li>• Chequeo de conocimientos (puntos clave del programa) mediante app.</li> </ul>
7	<p>¿Usan algún tipo de recurso para destacar los aspectos o ideas clave del programa y facilitar así su memorización?</p>	<p>Nuestro cerebro está saturado de información y la capacidad para retenerla es limitada, por lo que necesitamos planificar acciones que nos ayuden a destacar las ideas clave del programa de una forma que el participante las retenga.</p> <p>Usamos distintos recursos que nos permiten facilitar la integración. Podemos presentar una idea usando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un truco de magia</li> <li>• Una dramatización o dinámica</li> <li>• Escenificaciones en vivo</li> <li>• Secuencias de video</li> <li>• Una declaración sorprendente que llame la atención</li> <li>• Alguna pregunta que despierte el interés</li> <li>• Una metáfora o fábula relacionada con el tema</li> <li>• Un objeto vinculado a la idea</li> <li>• Música para provocar algún estado interno o anclaje...</li> </ul>

Nº	PREGUNTAS	FINALIDAD DE LA PREGUNTA. EN AZUL NUESTRO KNOW-HOW
8	¿Cómo organizan el entrenamiento práctico?	<p>El entrenamiento práctico es clave para potenciar e integrar los aprendizajes. Para facilitar la transferencia al puesto de trabajo tiene que estar vinculado al día a día del participante y reflejar las situaciones asociadas a la situación deseada.</p> <p>Diseñamos el entrenamiento en base a las situaciones identificadas durante la fase anterior a la impartición. En esta etapa previa nos reunimos con los responsables del proyecto, una muestra representativa de los participantes y sus responsables directos para identificar el GAP conductual que la formación pretende cubrir. Con esta información escogemos las situaciones más representativas y sus objetivos.</p> <p>En el aula compartimos con los participantes los casos y unas "Fichas de entrenamiento situacional" (FES) con las que cada participante preparará su entrenamiento y acabará de vincularlo a su día a día.</p> <p>Estas fichas engloban la información necesaria para preparar el entrenamiento y contienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escenario de actuación: dónde, cuándo y con quién</li> <li>• Objetivos: qué queremos conseguir</li> <li>• Conducta objetivo: qué tengo que hacer para lograr este objetivo</li> <li>• Indicadores: cómo sabremos que lo hemos conseguido</li> <li>• Dificultades y obstáculos: qué tendré que superar para poder alcanzar este objetivo</li> <li>• Recursos y técnicas: para gestionar las dificultades y lograr el objetivo</li> </ul> <p>Además de lo anterior disponemos de una plantilla de feedback para evaluar la intervención y dar feedback al participante sobre sus áreas de mejora.</p>
9	¿Cómo planifican la modelización de las conductas y evalúan las secuencias de dominio?	<p>El participante necesita saber lo que esperamos que haga en el puesto de trabajo y para ello promovemos el aprendizaje vicario (aprendizaje por observación o modelado), facilitando patrones de actuación y secuencias o pasos que serán los indicadores de dominio de la herramienta o habilidad.</p> <p>Usamos varios recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostraciones prácticas del facilitador</li> <li>• Actuaciones grabadas en video</li> <li>• Relaciones de mejores prácticas</li> <li>• Dinámicas de grupo</li> <li>• Registros e Indicaciones visuales o verbales para destacar las secuencias de dominio</li> <li>• Preguntas para chequear la distinción de las secuencias de dominio</li> </ul>

Nº	PREGUNTAS	FINALIDAD DE LA PREGUNTA. EN AZUL NUESTRO KNOW-HOW
10	<p>¿Cómo pueden ayudarnos planificar y evaluar la transferencia?</p>	<p>El cliente no nos contrata para que las personas aprendan cosas, sino para que hagan cosas diferentes en el puesto de trabajo (retorno de la inversión). Para que esto suceda, necesitamos elaborar un Plan Personalizado de Transferencia que integre todas las variables que determinan lo que facilita o dificulta el proceso de cambio (campo de fuerzas).</p> <p>Hay variables en el círculo de influencia del participante, del formador, de la organización y del responsable directo del participante. Hay que ver que se hace ANTES, DURANTE Y DESPUÉS de la acción formativa, para facilitar la transferencia.</p> <p>De hecho uno de los riesgos más importantes es que una vez finalizada la formación el día a día absorba la atención del participante y se inicie un proceso de regresión de los aprendizajes haciendo cada vez más improbable que se aplique al puesto de trabajo.</p> <p>Desde hace muchos años que hacemos especial hincapié en el plan personalizado de transferencia. Para su creación tenemos en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos e indicadores de éxito</li> <li>• El mapa de cambio y campo de fuerzas asociado</li> <li>• Perfil de los participantes</li> <li>• Perfil de los responsables de los participantes</li> <li>• Cultura de formación existente</li> <li>• El tipo de formación</li> <li>• El tiempo y los recursos disponibles</li> <li>• Los recursos y ayudas a la transferencia seleccionados</li> </ul> <p>Considerando todo lo anterior elaboramos un plan personalizado de transferencia con una selección de acciones concretas (disponemos de un catálogo con más de 83 acciones distintas) para promover la transferencia y el retorno de la inversión. Una de nuestras prioridades una vez finalizada la formación, es el seguimiento y apoyo de la aplicación de los aprendizajes al puesto de trabajo. Para apoyar al participante y minimizar el peligro de regresión, usamos nuestra aplicación multiplataforma (ordenador, tablet y móvil) que le ayudará a registrar sus compromisos y acciones calendarizadas y con avisos para mantener vivo su plan de acción individual y potenciar el impacto y el retorno de la inversión formativa. La aplicación facilita a la empresa la información concreta (cuantitativa y cualitativa) con gráficos y comentarios sobre el grado de transferencia y el impacto que está teniendo la acción formativa en la empresa.</p>