

## **Medición del desarrollo del liderazgo**

### **Measuring leadership development**

Jack Phillips

Patricia Pulliam Phillips

Rebecca L. Ray

Editorial: McGraw-Hill

Publicado: 2012

Disponible en: <https://www.getabstract.com/es/resumen/recursos-humanos/medicion-del-liderazgo>

---

Vivian de las M. Noriega Bravo<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Escuela Nacional de Salud Pública (ENSAP). La Habana, Cuba.

\*Autora para la correspondencia: [vivy@infomed.sld.cu](mailto:vivy@infomed.sld.cu)

#### **RESUMEN**

La aportación de datos y evidencias, en la toma de decisiones presupuestarias dirigidas a programas de capital humano es, a criterio de expertos en el tema, un área rezagada en las empresas, pese a reconocerse la importancia de monitorear y evaluar, las inversiones que en tal sentido se realizan. El libro que se reseña, está centrado en el desarrollo del liderazgo y se presenta como, un sugerente manual para profesionales necesitados de habilidades y conocimientos para recolectar, medir e informar sobre los resultados de la capacitación. Los autores instruyen sobre, un proceso que tiene lugar mediante cinco niveles de medición: reacciones, aprendizaje, aplicación y efectos en la empresa y rendimiento de la inversión. Se expone además, un grupo de ideas que ayudan a entender por qué el desarrollo y análisis del liderazgo son cada vez más importantes para el crecimiento y éxito de una organización.

**Palabras claves:** liderazgo; desarrollo del liderazgo; desarrollo de líderes; niveles de medición.

---

## ABSTRACT

The provision of data and evidence in budgetary decision-making aimed at human capital programs is, in the opinion of experts in the field, an area lagging behind in companies, despite the recognition of the importance of monitoring and evaluating the investments made in this regard. The book that is reviewed focuses on leadership development and is presented as a suggestive manual for professionals in need of skills and knowledge to collect, measure and report on the results of training. The authors instruct on a process that takes place through five levels of measurement: reactions, learning, application and effects on the enterprise, and return on investment. In addition, a set of ideas is presented to help understand why leadership development and analysis are increasingly important to an organization's growth and success.

**Keywords:** leadership; leadership development; leadership development; measurement levels.

Recibido: 10/06/2019

Aceptado: 13/09/2019

Sobre los autores:

*Jack Phillips:* Expresidente de un banco y ejecutivo de recursos humanos, ha escrito o editado más de 50 libros.

*Patricia Pulliam Phillips:* Escritora o editora de más, de 30 libros sobre evaluación, es directora del ROI Institute.

*Rebecca L. Ray:* Experta en aprendizaje, dirige la sección de capital humano de la ConferenceBoard.

## Comenta

Hoy en día, las organizaciones deben poseer la capacidad de cambiar rápidamente y para ello, requieren de liderazgo para conectar sus realidades internas y externas con miras a

mejorar su propio desempeño; de igual modo, los cambios de tendencia en el mundo gerencial han demandado, nuevos enfoques en el comportamiento de los que dirigen.

Basado en el enfoque de que el cambio organizacional demanda liderazgo, o a la inversa, que un liderazgo efectivo debe propiciar, los cambios necesarios en la organización, es que el desarrollo de capacidades para un liderazgo efectivo ha sido, dentro del sistema de habilidades directivas, uno de los temas más recurrentes en los últimos tiempos.

El desarrollo planificado de personas con potencial se refiere como, una de las mejores prácticas para el desarrollo de las capacidades de liderazgo, en particular, la capacitación formal dentro y/o fuera de la empresa, visto así como una “oportunidad de desarrollo”.

Los autores del libro que se reseña, inducen con un grupo de ideas fundamentales a modo, de ayudar a las empresas a tomar mejores decisiones en cuanto a programas de desarrollo del liderazgo se refiere, a saber:

- El éxito de su organización depende del alcance y calidad de su liderazgo.
- Rastree, mida y evalúe su inversión en la capacitación y desarrollo de sus líderes.
- Asegúrese de que sus programas de desarrollo del liderazgo beneficien directamente a las necesidades de mayor prioridad de su empresa. Exponga con claridad las relaciones antes de lanzar un programa.
- Determine el nivel adecuado, de medición para cada programa con base en sus costos, importancia, alcance, interés de los ejecutivos y futuro del programa.

Esto último, está relacionado con un grupo sistematizado de medidas que, conforman el proceso de medición propuesto por los autores y que están en cinco niveles:

- Nivel 1: Medidas de las reacciones de los estudiantes. ¿Les gustó el programa de estudios?
- Nivel 2: Medidas del aprendizaje. ¿Qué y cuánto aprendieron?
- Nivel 3: Medidas de la aplicación. ¿Están aplicando al trabajo lo que aprendieron?
- Nivel 4: Medidas del impacto en la empresa. ¿Cuáles fueron los efectos del aprendizaje en la organización?
- Nivel 5: Medidas del rendimiento de la inversión. ¿Generó o ahorró el programa a la empresa más dinero del que costó?

El modo que los autores, presentan el proceso de medición lo convierte en una propuesta atractiva, para monitorear las competencias que deben ser adquiridas con la capacitación, atendiendo a los objetivos formulados y, especialmente útil, para aproximarse al análisis de programas de capacitación en términos de “costo-consecuencias”, aunque como, comentarista reconozca que no es de fácil aplicación práctica en todos los contextos.

Otra razón, para invitar a la lectura de este libro, es lo que en él se expresa, *...los programas de desarrollo del liderazgo sólo valen la pena si llevan a los cambios de conducta buscados*. Ello, significa que explorar cuáles han sido los cambios en el comportamiento individual y la influencia evidenciada en el ámbito laboral (niveles 3 y 4), se torna un proceso casi obligado, al menos en una proporción razonable de estudiantes, sin embargo, no es esto lo más común.

Reseñar este texto, me llevó a pensar la forma en que, habitualmente, se evalúan los programas dirigidos a la formación y/o superación de directivos del sector salud, pese a tener como propósito (explícito o implícito) una mejora de las habilidades del liderazgo. Invito a su lectura y a compartir opiniones.

## **Transcripción de la reseña del libro**

### **¿A quién le importa realmente el desarrollo del liderazgo?**

Todos, los ejecutivos afirman que el liderazgo les importa, pero pocos demuestran el compromiso de su empresa con esa filosofía. Las corporaciones promueven a los trabajadores, a gerentes y a ejecutivos con base en su desempeño, a menudo sin, considerar el potencial del nuevo ejecutivo para el liderazgo. ¿Convierte su empresa a su personal en supervisores, gerentes y ejecutivos con base en sus habilidades técnicas, su contribución o sus habilidades para el liderazgo?

Las técnicas de orden y control alienan a los empleados creativos y sofocan la innovación, pero también, lo hace el descuido. Los empleados talentosos necesitan líderes exigentes y comprensivos, con competencias y habilidades complejas y un agudo sentido de cuándo ofrecer ayuda y dirección. Los líderes son más eficaces cuando impulsan el desempeño de su equipo, lo cual significa compromiso, inspiración y capacitación, hacer menos tareas ellos mismos y pasar más tiempo ayudando a los otros a lograr mejores resultados.

Las buenas organizaciones aceleran el desarrollo de sus líderes mediante la inversión en programas que desarrollen las habilidades que el líder necesita. La medición y el análisis

son, la única manera de saber qué inversiones en el desarrollo del liderazgo rinden los mejores frutos.

### **Cómo dar paso a la medición de un programa de desarrollo del liderazgo**

El impacto de la medición de un programa puede ser costoso, por lo que primero, debe elegir el nivel adecuado de recolección de datos y evaluación:

- Reacción: Mida el 100 % de su capacitación para el liderazgo contra la retroalimentación de los participantes. Pida a cada uno, que conteste un cuestionario.
- Evaluación del aprendizaje: Evalúe aproximadamente el 80 % de sus cursos de desarrollo del liderazgo para, medir el grado de conocimientos que obtuvieron los estudiantes. Aplique pruebas previas y posteriores a la capacitación.
- Aplicación y puesta en práctica: Evalúe un 30 % de sus cursos para averiguar si los estudiantes aplican bien al trabajo lo aprendido.
- Impacto en la empresa: Los programas costosos, cerca del 10 % de sus esfuerzos por desarrollar el liderazgo, requieren que se determine sus efectos en la empresa.
- Rendimiento de la inversión: Reserve un análisis completo del rendimiento de la inversión sólo para aproximadamente el 5 % de sus programas de desarrollo.

Suponga que, se gestiona dos programas de desarrollo del liderazgo de largo plazo y de alto perfil: uno es nuevo y el otro es un programa obligatorio que se ha aplicado durante años. Debe medir el programa obligatorio sólo hasta los niveles 3 y 4. ¿Por qué? El rendimiento de la inversión no es pertinente, salvo por los datos que ayudan a mejorar el curso. Por otra parte, si va a gastar una suma considerable en el programa nuevo, asuma que necesitará justificar la inversión. Dado que, el programa es importante, es un fuerte candidato a una evaluación exhaustiva que incluya la determinación de sus efectos en la empresa y el rendimiento de la inversión. Aunque no puede obviar ningún nivel, puede abreviar las etapas iniciales para concentrarse en las avanzadas.

Prepare la evaluación a todos los niveles, documentando los objetivos buscados con el curso. Vincule las metas de cada curso con una prioridad de la empresa. Si tienen una comprensión clara de todos los objetivos de una sesión de capacitación, sabrá cuáles está tratando de alcanzar.

### **Recolección de los datos**

Elabore un plan para recolectar los datos; por ejemplo: use encuestas de reacción para recolectar datos para la medición al nivel 1. Al nivel 2, compare las calificaciones de las pruebas previas y posteriores a la capacitación. Al nivel 3, organice grupos focales u observe a los estudiantes en el trabajo. Si puso supervisores en un programa de reconocimiento de los empleados, podría realizar una evaluación al nivel 3 y vea, la interacción con sus equipos, posteriormente a la capacitación.

Al nivel 4, si necesita datos financieros, de ventas o de recursos humanos, investigue qué autorización requiere. Elija las mejores y más verídicas fuentes de información. Para realizar un análisis del rendimiento de la inversión al nivel 5, reúna las cifras pertinentes sobre las finanzas y el personal.

Por ejemplo: para saber si un programa vale lo que cuesta, puede necesitar tasas de bajas, datos sobre ausentismo y productividad y costos relacionados con el desempeño. Necesitará datos de los participantes y de sus gerentes o iguales. Prepare a los estudiantes antes y durante el curso. Si no obtiene datos, debe asumir que no hubo mejora.

### **Medición de reacciones, aprendizaje, efectos en la empresa y aplicación**

Todo curso que valga la pena merece una evaluación al nivel 1 al menos: ¿es pertinente el material? ¿Creen los estudiantes que usarán lo que aprendieron? ¿Recomendarían el curso? Esos datos son valiosos, use un cuestionario breve después del curso; después analice la información, transmítala a las personas adecuadas y úsela para mejorar la programación. Los cursos de desarrollo del liderazgo suelen enseñar habilidades difíciles de medir, como la empatía y la escucha; haga que los estudiantes completen las pruebas de conocimientos antes y después, del curso para obtener una comprensión de sus avances en retención y aprendizaje y, al nivel 2, su aplicación de la nueva información al trabajo.

Los programas de desarrollo del liderazgo sólo valen la pena si llevan a los cambios de conducta buscados. Es probable que no pueda darse el lujo de evaluar cada programa hasta el nivel 3. Recorra a encuestas, entrevistas, grupos focales y, en un menor grado, a planes de acción, observaciones y supervisión del desempeño. Prepare cuidadosamente sus preguntas. Adiestre a los entrevistadores. Considere, los grupos focales para ahorrar tiempo y dinero. Pida a los estudiantes que se comprometan a usar lo que aprendan, refiriéndolo como un “contrato de desempeño” y un plan de acción de hasta un año para evaluar la transferencia del aprendizaje al trabajo.

Con la evaluación al nivel 4, puede establecer y medir, contra un resultado mensurable, los objetivos como, el compromiso del empleado, la disminución del ausentismo y de la rotación o un mejor desempeño. Sea preciso, en sus conclusiones. Excluya de su análisis toda anomalía: si el equipo de un gerente de ventas que siguió el curso vende 500 % más al mes después del curso, pero la media de aumento de todos los equipos cuyos jefes siguieron el curso es del 15 %, excluya el valor atípico.

Para asegurarse de que, sus conclusiones son precisas, incluya los sucesos externos que podrían afectar sus resultados; digamos, por ejemplo, que aguarda ocho meses después del programa de liderazgo para permitir que los conocimientos se propaguen y luego observa los resultados evidentes: el ausentismo bajó el 5 % y la rotación, el 4 %, y uno, y otra, son inferiores a lo esperado. Está encantado, pero, ¿puede asumir que su programa es el único responsable de las ganancias? Reflexione en todo, lo que pasó en esos ocho meses que pudo haber afectado esos resultados: los cambios de personal, los nuevos competidores, otros programas o una economía cambiante son sólo algunos factores posibles. Estime el impacto de los sucesos externos, pida retroalimentación a sus participantes y sus asociados. De manera alterna, recurra a los grupos de comparación o al “análisis de tendencias” para aislar el impacto de su programa de los factores externos. Use al menos uno de esos procesos para derivar una “estimación de la atribución”. En el caso de los programas de liderazgo, después del período posterior a la capacitación, es probable que las estimaciones de la atribución estén en el intervalo del 60 % al 80 %.

Si llegó a una estimación de la atribución mediante la consulta con los más conocedores, dé otro paso conservador antes de anunciar los resultados de la capacitación: pregunte a sus expertos cuánto confían en sus atribuciones. Prácticamente, ninguno afirmará que está completamente seguro, porque ya pasó mucho tiempo y han ocurrido muchas cosas desde el curso; por el contrario, sus entrevistados podrían decir que confían, digamos, en un 75 % en sus estimaciones. Promedie sus respuestas para determinar un grado de confianza; y use estimaciones y cálculos muy conservadores para tener credibilidad. Si toma su estimación de la atribución al 70 % y su grado de confianza al 75 %, aplique una fórmula simple para llegar a su estimación del impacto. Use el 5 % de reducción del ausentismo en esta fórmula:  $5 \times 0,75 \times 0,70 = 2,6 \%$ . Use la reducción del 4 % de la rotación de la misma manera:  $4 \times 0,75 \times 0,70 = 2,1 \%$ . Lo anterior, significa que su programa es responsable del 2,6 % de reducción del ausentismo y del 2,1 % de reducción de la rotación.

### **Cálculo del rendimiento de la inversión**

Finalmente, debe evaluar algunos programas contra el rendimiento monetario. Para calcular el rendimiento de la inversión, querrá convertir en dinero sus ganancias medidas, lo cual es, difícil con algunas ganancias; por ejemplo: la calificación del compromiso de los empleados podría mejorar seis meses después del programa de liderazgo, mejora que puede haber sido un objetivo importante, pero la atribución de la porción adecuada de la mejora a su curso y su expresión en dinero lleva tiempo y puede dificultarse. Podría afirmar que un mayor compromiso llevó a una mejora de la retención de clientes, lo cual generó más ganancias, pero, aunque eso es completamente posible, su credibilidad y la defensa de su afirmación podrían verse afectadas, porque la línea del compromiso al dinero es indirecta. En lugar de ello, atribuya la mejora a los “intangibles” y consígnelos, pero no los use en su cálculo del rendimiento de la inversión: los intangibles son ganancias que consigna, pero no los convierta en valor monetario.

Ahora bien, ya cuenta con datos creíbles que atribuyen el 2,6 % de la reducción del ausentismo y el 2,1 % de la reducción de la rotación a su programa sobre liderazgo, por lo que, en esos campos, tiene ganancias que puede usar para calcular el rendimiento de la inversión en dinero real. Para convertir sus beneficios a cifras financieras, reúna datos de recursos humanos y finanzas para determinar los costos unitarios del ausentismo y la rotación, como, el costo de contratación y capacitación; y aplique sus porcentajes para convertir en dinero las ganancias del ausentismo y la rotación; por ejemplo: cuando un asistente de enfermero que gana US\$20 por hora se ausenta, ¿cuánto cuesta el sustituto? Reemplazar a un asociado de ventas de nivel medio podría tomar semanas de anuncios y selección, más, la capacitación y la caída de las ventas mientras el nuevo empleado aprende el oficio. Use esos datos para derivar el beneficio monetario total del impacto de su programa en el ausentismo y la rotación.

Para calcular su rendimiento de la inversión, añada todos los costos de su programa de desarrollo del liderazgo: licencias, honorarios de los instructores, salas de juntas, alimentación, materiales, viajes y administración, más, el costo de la evaluación y de los estudiantes mientras no están trabajando. Reste esos costos de los beneficios monetarios totales y divida el resultado por los costos totales. Para derivar la proporción de su rendimiento de la inversión (ROI), multiplique la cifra resultante por 100. La fórmula es:

$$\text{ROI} = [(\text{beneficios totales} - \text{costos totales}) \times 100] / \text{costos totales.}$$



En el caso de programas cortos o únicos, esa sería su estimación final, aunque los beneficios del programa podrían durar años. Puede calcular el rendimiento de la inversión futura en el caso de programa a largo plazo.

### **El informe de sus resultados**

Transmita sus resultados a los interesados en un lugar y con un formato, adecuados. Un mismo formato no basta para todos: para algunos, un informe detallado podría ser mejor; para otros, una presentación personal con diapositivas es mejor; algunos líderes podrían requerir sólo, un resumen de una página; otros, una reunión. No dé el informe por sentado ni lo trate como algo de último momento; la manera como formule y disponga sus hallazgos afectará la confianza que la gente deposite en sus conclusiones y recomendaciones.

### **Conflicto de intereses**

La autora declara no tener conflicto de intereses.