

ARTÍCULO 1 HR ANALYTICS

MIDIENDO EL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN

Lucía Keilhauer

¿Está “gastando” mucho dinero en Capacitación, Inducción y Desarrollo de Personal en su empresa y no tiene los resultados que usted quisiera?

¿Desearía medir el impacto y los resultados de la Capacitación para convertir ese “Gasto” en Inversión?

Todos sabemos que la Capacitación al personal es una herramienta estratégica para fomentar los equipos y las personas de alto desempeño. Sin embargo, frecuentemente, los Ejecutivos de las organizaciones se quejan por no saber qué y cómo medir el impacto de estos procesos en los resultados de la empresa y de la gran cantidad de dinero invertido.

Los doctores Kent Barnett y Nick Bontis, expertos en mediciones de impacto en Recursos Humanos (HR Analytics), después de analizar más de medio billón de datos reales de empresas, presentaron un modelo causal que determina las relaciones directas e indirectas que hay entre los diferentes factores y variables que explican la relación entre la inversión en Inducción, Capacitación y Desarrollo, y su impacto en la aplicación de conocimientos adquiridos y los resultados del negocio. De hecho, el modelo demuestra que los beneficios del aprendizaje y desarrollo de personal al negocio son:

- Mejora en el impacto del trabajo (aplicación de los conocimientos y habilidades, Nivel 3)
- Mejora de los resultados del negocio (cambio en el desempeño del trabajo, Nivel 4)

¿Pero, qué medimos?

Barnett y Bontis diseñaron un modelo que explica y demuestra estadísticamente cuáles son los factores y variables más importantes para medir los resultados de la capacitación en el trabajo de los colaboradores y en el negocio.

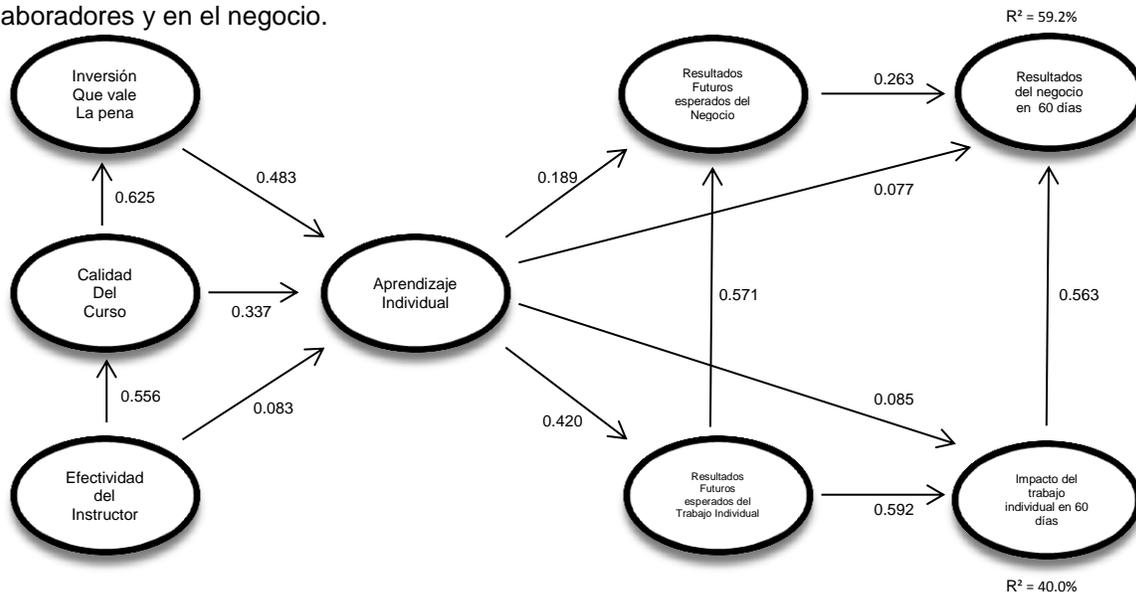


Figura 1. Modelo causal - Relación causal entre aprendizaje, impacto en el trabajo y resultados de negocios

La Figura 1 nos muestra las relaciones causales entre tres elementos relacionados a los eventos de aprendizaje, el aprendizaje individual, y su correlación con los resultados individuales, los resultados esperados del negocio y los resultados del negocio en 60 días derivados del aprendizaje.

La correlación entre aprendizaje individual e impacto en el trabajo es de 0.42, lo que muestra que es estadísticamente significativa la relación causal entre el programa de aprendizaje y el impacto en el trabajo del colaborador. Además, la correlación entre los resultados futuros esperados individuales y los resultados esperados del negocio es alta (0.571).

Los tres factores que más influyen el Aprendizaje Individual son:

1. La percepción del participante en relación a la utilidad de asistir a un evento de Capacitación, en relación a su carrera y a la organización.
2. La calidad del Programa de Aprendizaje
3. La efectividad del Instructor o Facilitador

Lo anterior quiere decir que el participante debe percibir cómo el conocimiento a ser aprendido en la capacitación puede serle útil al aplicarlo a su trabajo antes de hacer un cambio de comportamiento. Además, la aplicación en el trabajo percibida por el participante tiene un efecto duradero, y el impacto en el trabajo 60 días después del evento es extremadamente alto en relación al impacto en el trabajo (0.563)

¿Cómo medimos?

Las mediciones se realizan antes, durante y después de la capacitación. Donald Kirkpatrick creó 4 niveles de evaluación del Aprendizaje

Nivel 1 – Reacción que debe medir la percepción del participante sobre la utilidad de asistir o no a un evento de capacitación (relación con su carrera y su puesto en la empresa); la calidad del programa de aprendizaje; y la efectividad del instructor. Según el modelo arriba, debemos sondear en el nivel 1 la percepción del participante sobre cómo va a aplicar en su trabajo los conocimientos aprendidos en la capacitación.

Nivel 2 – Aprendizaje, que idealmente se mide antes y después del evento para identificar la mejora en el nivel de conocimientos del participante. Además, se deben incluir pruebas que relacionen lo aprendido con el trabajo del participante.

Nivel 3 – Aplicación/Transferencia. Esta se mide después del evento de aprendizaje, y sondea cómo está utilizando en su trabajo los conocimientos aprendidos.

Nivel 4 – Impacto en los Resultados. Se define uno más indicadores de resultados, los cuales deben ser medidos antes y después del evento de capacitación mismo para saber si este tuvo algún impacto en los resultados esperados.

Posteriormente, Jack Philips crea el Nivel 5 – ROI (Retorno de la inversión, por sus siglas en inglés), y diseña un método de 10 pasos para medir cuánto dinero regresa a la empresa después del evento de aprendizaje.

¿Qué necesita mi empresa para comenzar?

Sugerencias

- Empiece ya, estableciendo pocas métricas
- Empiece por determinar cómo está midiendo el Nivel 1 en la organización, y quien(es) y cómo diseñaron el formato, cómo le están dando seguimiento a los resultados, y que decisiones están tomando con base en ellos
- Asigne esta función a un colaborador en sus labores diarias. Recomendación: elija a una persona que le apasionen los números.
- El responsable de realizar estas tareas deberá tabular y analizar la información de forma regular, en sus labores periódicas. Establezca un día específico en su calendario para revisar los hallazgos de las mediciones.

Nuestra empresa cuenta con 9 años de experiencia en medición del impacto de la capacitación. Para mayor información sobre este y otros servicios otros temas, (502)2333 3494. www.lckeilhauer.com