

“Retorno de la inversión en
la capacitación del
personal: Aspectos a tomar
en cuenta por Recursos
Humanos”

Procesos de Cambio

1. Conocimientos.
2. Habilidades.
3. Actitudes.

Etapas en el Proceso de Capacitación

1. Análisis de Necesidades.
2. Diseño de Programas.
3. Facilitación.
4. Seguimiento y Evaluación de la Capacitación.

Seguimiento

- Son los esfuerzos que hacemos a través de distintos métodos o actividades para verificar y garantizar que los participantes están aplicando los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidas en un programa de capacitación. Monitoreo.

www.rrhh-web.com

Evaluación

- Utilizar instrumentos concretos para determinar si la acción planeada y la inversión correspondiente en un programa de capacitación cumplió con los resultados esperados en términos medibles concretos.

Como Gerente de Capacitación Debemos Evaluar para:

1. que se me apruebe presupuesto.
2. mantener/promoción de trabajo.
3. que mis empleados mantengan su trabajo.
4. mejorar la calidad de mi trabajo.
5. que la alta gerencia escuche nuestro consejo.
6. que se nos de más control.

www.rrhh-web.com

En Resumen, Necesitamos Evaluar:

1. Para justificar la existencia del departamento de capacitación demostrando como éste contribuye a los objetivos y metas de la organización.
2. Para decidir si continuamos o no con un programa de capacitación.
3. Para obtener información de cómo mejorar nuestros futuros programas de capacitación.

www.rrhh-web.com

Análisis de Necesidades

- Cuestionarios.
- Observación y Simulaciones.
- Documentación interna.
- Estudios de Clima y Cultura.
- Entrevistas.
- "Focus Groups".
- Pre-Tests.
- Modelo de Análisis de Necesidades.

www.rrhh-web.com

Seguimiento y Evaluación.

- Cuestionarios.
- Observación y Simulaciones.
- Documentación interna.
- Estudios de Clima y Cultura.
- Entrevistas.
- "Focus Groups".
- Post-Tests.
- Modelo de Análisis de Necesidades.

www.rrhh-web.com

Seguimiento de la Capacitación.

- Mejoramiento del desempeño.
- A través de un proceso de "Coaching".

www.rrhh-web.com

La Transferencia de Aprendizaje ("Transfer of Training").

- El Gerente.
- El Facilitador.
- El Participante.

Antes

Durante

Después

Nivel 2

Nivel 1

Seguimiento

Nivel 2

Evaluación:

Nivel 3, 4 y 5

www.rrhh-web.com

Los 4 Niveles de Evaluación: Donald L. Kirkpatric

1. Reacción.
2. Aprendizaje.
3. Aplicación.
4. Impacto en el Negocio.
5. Retorno en la Inversión.



www.rrhh-web.com

Nivel 1: Reacción



Mide la satisfacción del programa por parte de los participantes.

www.rrhh-web.com

Nivel 2: Aprendizaje

Antes = 50% Programa Después = 95%

Mide el Nivel de habilidades inicial contra el nivel de adquisición.

www.rrhh-web.com

Nivel 3: Aplicación

Mide la conducta y cambio en el desempeño del participante.

La disposición/actitud (querer) del empleado para aplicar los conocimientos y habilidades después del programa.

www.rrhh-web.com

Nivel 4: Impacto en el Negocio

Mide el impacto de la capacitación en los resultados del negocio.

- Satisfacción de los clientes internos/externos.
- Nivel de rotación.
- Aumentó de la producción/ventas.
- Reducción de quejas y asuntos legales.
- Mejoramiento de clima organizacional.
- Mejoró el desempeño individual/organizacional.

www.rrhh-web.com

Nivel 5: Retorno en la Inversión (ROI) (Return on Investment)

Mide el valor percibido realizado contra el valor esperado por los inversionistas.

Invertimos: \$150,000.00

Nos ganamos: \$500,000.00

www.rrhh-web.com

¿Qué debemos hacer?

1. Nivel 1: Reacción.
2. Nivel 2: Aprendizaje.
3. Benchmarking: "State of the Industry"
ASTD

www.rrhh-web.com

Tendencias de la Industria de Capacitación: ASTD 2000

1. Nivel 1: Reacción	78%
2. Nivel 2: Aprendizaje	32%
3. Nivel 3: Aplicación	9%
4. Nivel 4: Resultados	7%
5. Nivel 5: ROI	7%

¿Qué debemos hacer? Nivel 1:
Reacción.

Proceso de Aprendizaje de Adultos

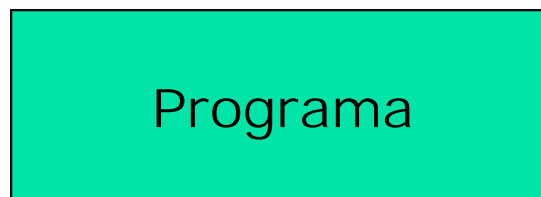
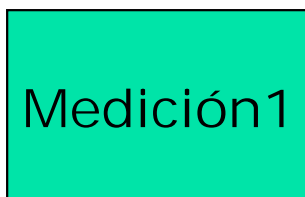
1. Instructor.
2. Materiales/Actividades.
3. Ambiente Físico y Psicológico.

www.rrhh-web.com

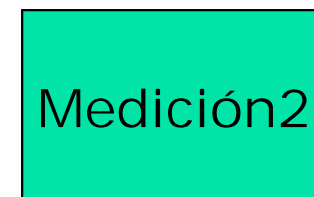
¿Qué debemos hacer? Nivel 2: Aprendizaje

1. ¿Qué conocimientos se aprendieron?
2. ¿Qué habilidades se desarrollaron o mejoraron?
3. ¿Qué actitudes se cambiaron?

Pre-Test



Post-Test



¿Qué debemos hacer? Niveles 3, 4,
5

Nivel 3: Aplicación/Conducta.

Nivel 4: Impacto en la organización.

Nivel 5: Retorno en la Inversión.

www.rrhh-web.com

Otros Indicadores Generales de la Tendencia de la Industria: ASTD

Total Inversión en Capacitación = 2.0%

Total de la Planilla Anual

Total de Inversión en Capacitación = \$

Total de Empleados

Otros Indicadores de la Tendencia de la Industria: ASTD

Total de horas de capacitación = 40

Total de Empleados

Cada colaborador de la empresa debe participar al menos en 2 actividades de capacitación anualmente.

www.rrhh-web.com

Otros Indicadores de la Tendencia de la Industria: ASTD

Para el Nivel 1: Reacción

Total de Número de Empleados Calificando programas como "bueno" o "Efectivo"
Número Total de Empleados que Completaron Evaluaciones de Programa por Año

93% *

* Tres ganadores del premio Baldrige lograron este promedio en el 2000.

www.rrhh-web.com

Otros Indicadores de la Tendencia de la Industria: ASTD

Para el Nivel 2: Aprendizaje

Promedio de incremento en aprendizaje (diferencia entre los resultados de los Pre-Test y Post-Test) para cada clase, promediado sobre todas las clases medidas.*

*Tres ganadores del Baldrige promediaron 70 por ciento de incremento de aprendizaje en más de 50 clases técnicas en el 2000.

www.rrhh-web.com

Otros Indicadores de la Tendencia de la Industria: ASTD

Para el Nivel 3: Aplicación/Conducta

Promedio de incremento en el desempeño en el trabajo (diferencia entre los Pre-Tests y los Post-Tests de conducta) para cada clase, promediada sobre todas las clases medidas.*

*Una empresa de electrónica reportó 49 por ciento de mejoramiento en evaluaciones a gerentes hechas después de un programa de supervisión.

www.rrhh-web.com

Otros Indicadores de la Tendencia de la Industria: ASTD

Para el Nivel 4: Impacto en el negocio.

Ganancia por empleado por año:

Total de Ganancia Anual o Ventas

Número Total de Empleados

\$50,000.00

www.rrhh-web.com

Consejo Gerentes de RRHH y de Capacitación

Si queremos que se nos ponga en el lugar que nos merecemos dentro de las organizaciones, tenemos que aprender a hablar en el lenguaje de los \$\$\$\$\$\$

www.rrhh-web.com

Si deseas bajar esta presentación en formato PDF, powerpoint o si quieres conocer más sobre empleo, recursos humanos y gestión empresarial, visita la página:

www.rrhh-web.com