



Invertir en Formación, Evaluar la
Formación,

Competir por el Futuro

Carlos Sáenz de Santa María

Csaenz@cadmoweb.com

¿Por qué invertir
en formación?

¿Por qué invertir en formación?

- No cabe la interpretación “mecanicista” = empresa como máquina que una vez hecha ya funciona siempre.

- Es un organismo vivo / biológico / sistema abierto en relación con el entorno.

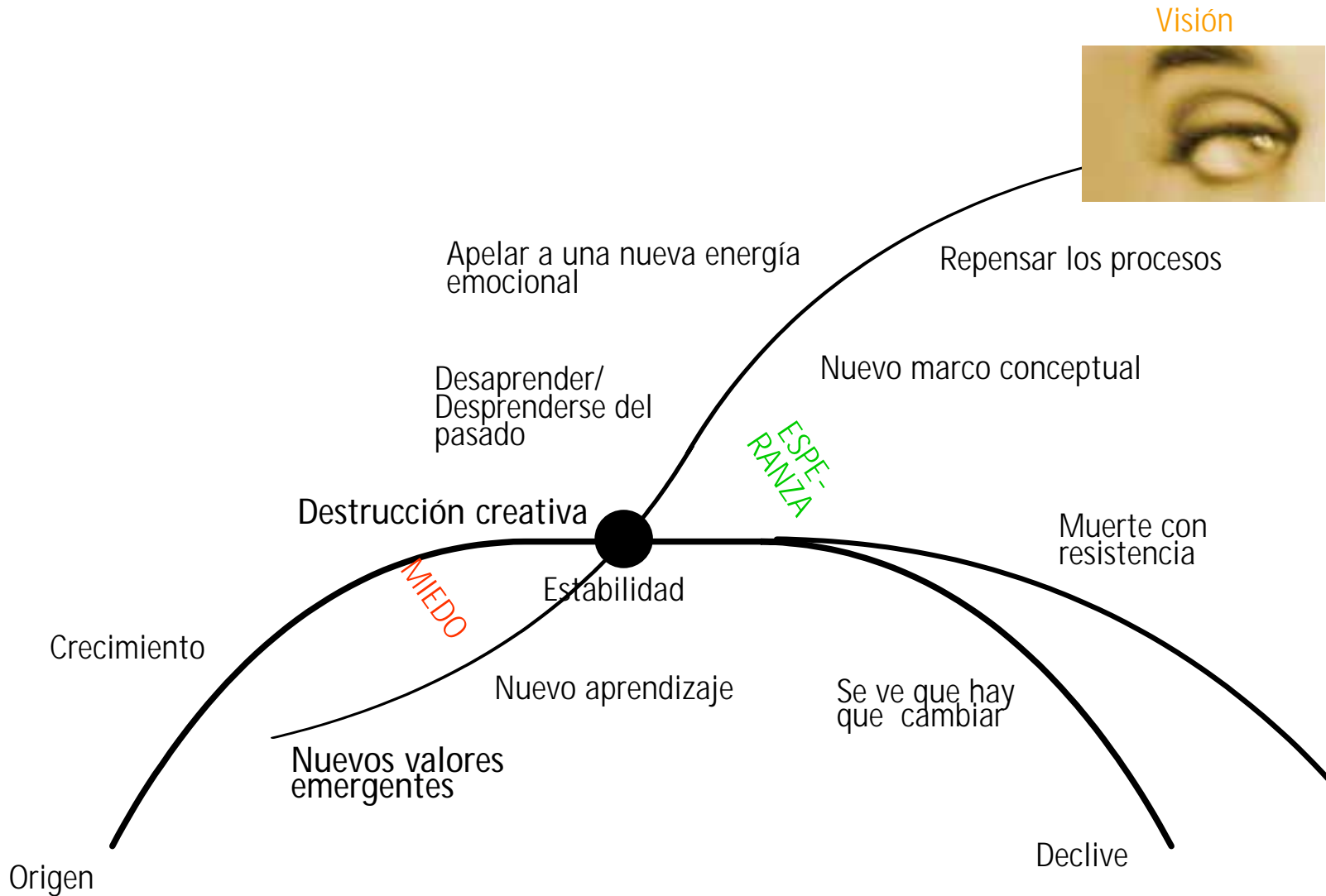
¿Cómo es la
Evolución de
Una Empresa?

¿Cómo es la evolución de un empresa?



¿Cómo se lleva a cabo
la gestión del cambio?

¿Qué papel juega la
formación en ese
proceso?



Una visión nueva de la estrategia de la Formación

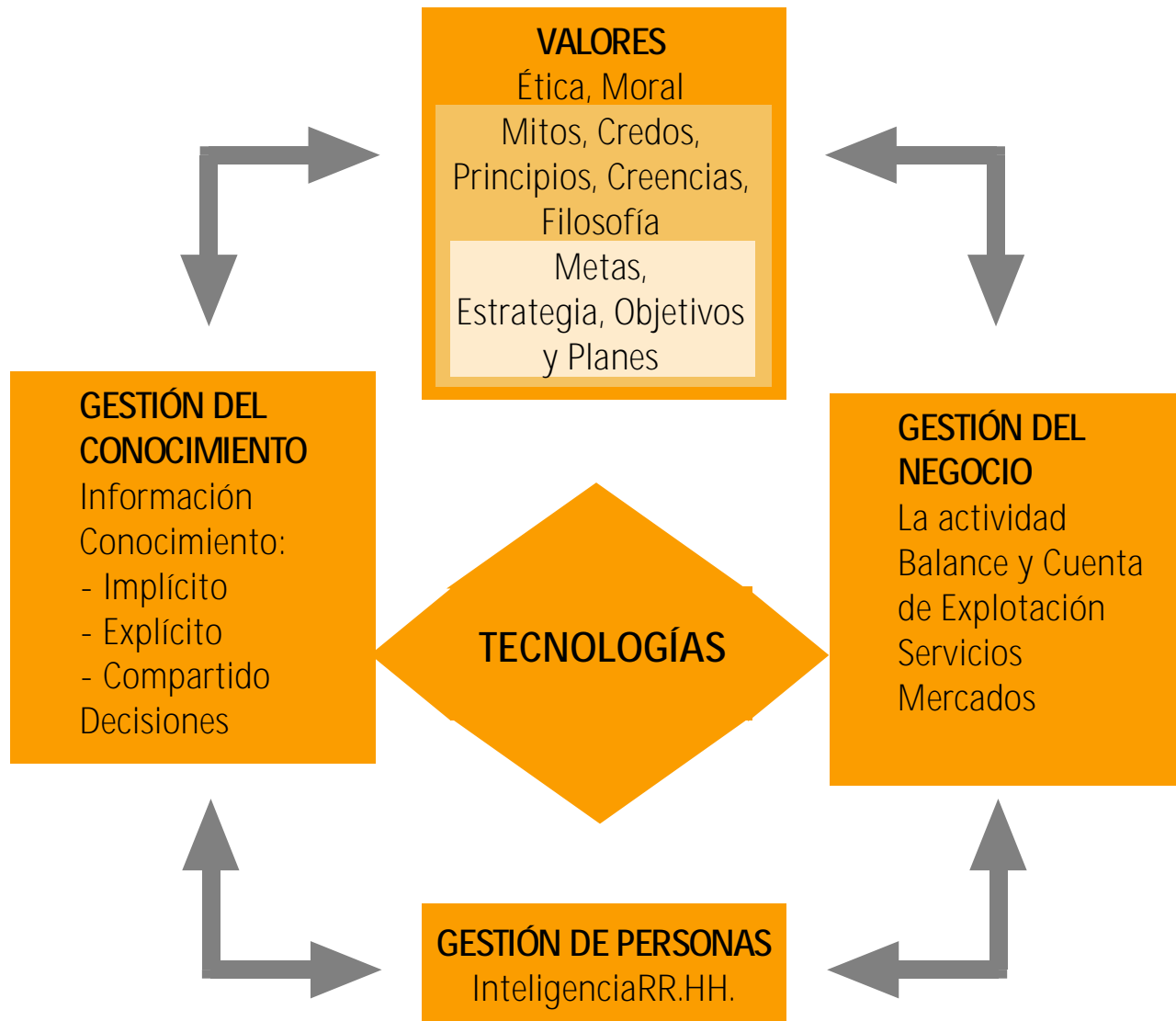
- Cómo afrontar el reto competitivo.
- Cómo encontrar el futuro.
- Cómo movilizarse para el futuro

Una visión nueva de la estrategia de la Formación

→ La Formación no son Cursos, sino que debe concebirse como flujos de:

- Información.
- Comunicación.
- Conocimiento.
- Aprendizaje en las organizaciones.

Una visión nueva de la estrategia de la Formación



Una visión nueva de la estrategia de la Formación

- ¿Cómo Cursos? ¡No!
- Cómo Procesos de Cambio que nos ayudan a gestionar:
 - El Negocio.
 - Sus Valores y sus Principios.
 - Su Conocimiento.
 - Sus Personas.
 - La utilización de las Tecnologías.



Una visión nueva de la estrategia de la Formación

- La formación ya “no son cursos”.
- La Formación es cada vez más un flujo continuo de:
 - Información.
 - Comunicación.
 - Aprendizaje y
 - Conocimiento.



Una visión nueva de la estrategia de la Formación

- La formación está viviendo un doble cambio estratégico:
 - Se orienta cada vez más a a las necesidades estratégicas y tácticas del negocio.
 - Se orienta a resultados.

Una visión nueva de la estrategia de la Formación

→ La perspectiva de los RRHH no debe ser endogámica, debe orientarse al sistema global de la empresa.

Una visión nueva de la estrategia de la Formación

→ Es necesaria la autocrítica de los planteamientos predominantes en RRHH:

¿Porqué la Alta Dirección ve en muchas ocasiones “con distancia” sus aportaciones?

Una visión nueva de la estrategia de la Formación

→ Hay dos limitaciones:

- La perspectiva tradicional desde los RRHH.
- La cultura directiva condicionada por una perspectiva simplificadora de lo que es "lo financiero".

Una visión nueva de la estrategia de la Formación

→ ¿Cómo superar ambas?

Con una perspectiva sistémica de lo que es medir los resultados en la empresa:

- Tanto por parte de la alta dirección y
- Como por parte de las áreas de RRHH.

Un modelo para
comprender los
cambios que vive
la empresa

Un modelo para comprender los cambios que vive la empresa

- El éxito de una empresa hoy no está solamente en cómo gestiona “lo tangible”...
- Si no, además, en cómo gestiona “lo intangible”

Esto exige gestionar el cambio e invertir en cambio permanente.

Un modelo para comprender los cambios que vive la empresa

→ Esto exige:

- Gestionar el cambio continuamente, mediante nuevas formas de gestión.
- Invertir en cambio permanente, mediante nuevos conceptos de lo que es la formación.

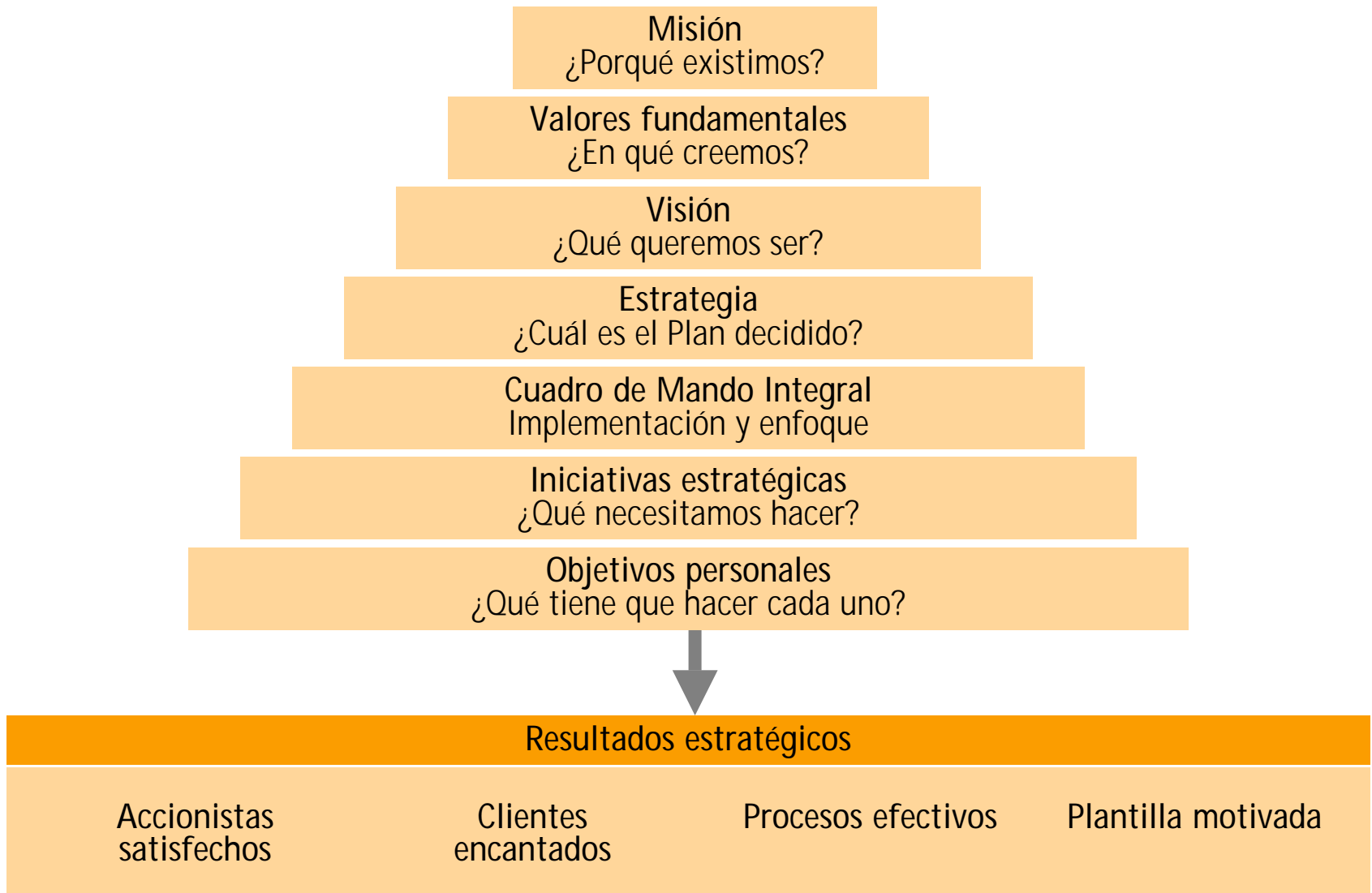
Un modelo para comprender los cambios que vive la empresa

- En la Sociedad de la Información, hay que partir de nuevas premisas en la gestión de la empresa:
 - De un sistema de control de gestión diseñado exclusivamente alrededor de un marco financiero a corto plazo y basado en el control. (Ejemplos recientes; Bonus a corto plazo de los directivos)
 - A un sistema de gestión estratégica basado en la visión estratégica y la planificación del negocio a más largo plazo.

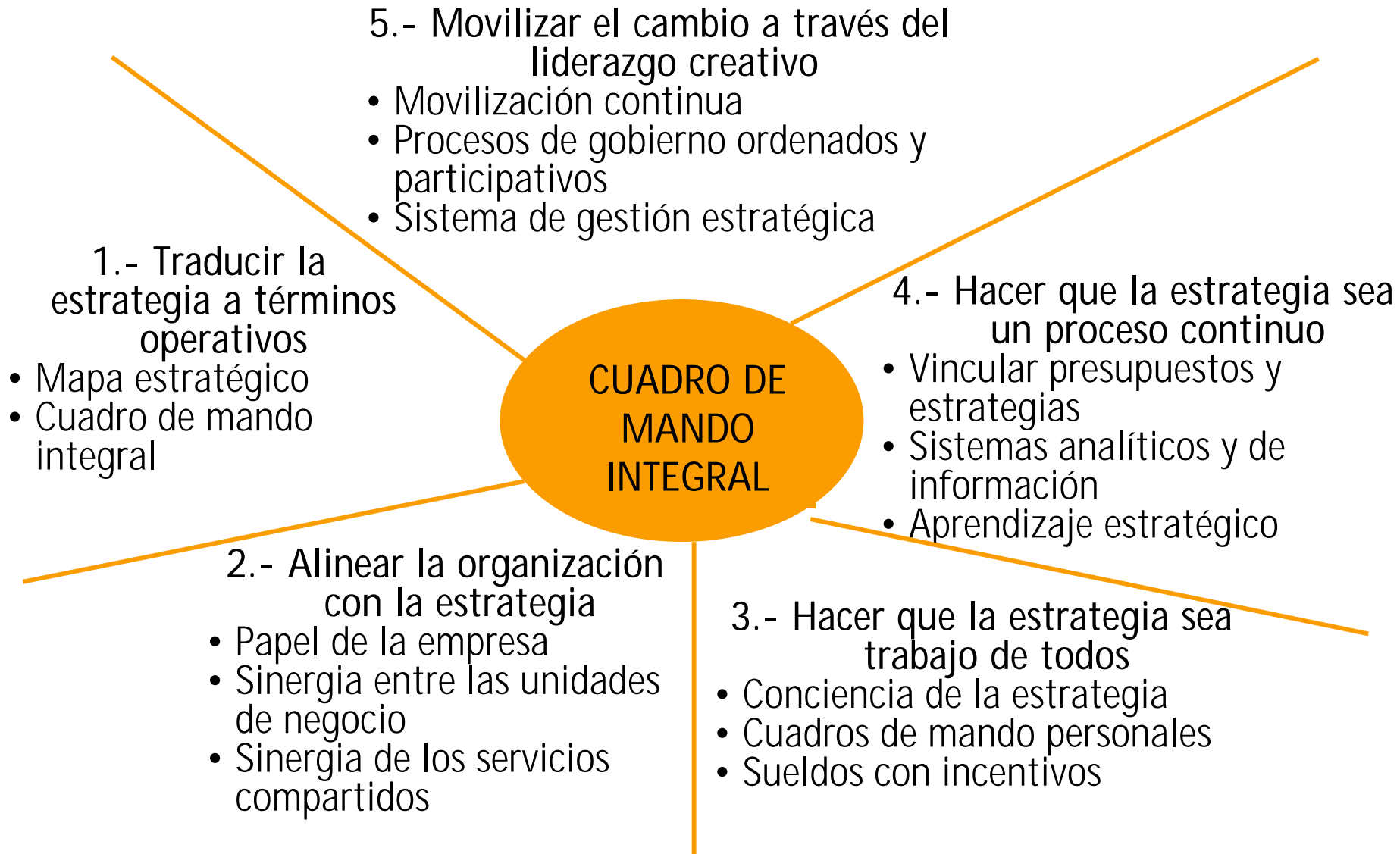
- La Sociedad de la Información, exige una nueva relación entre :
- Los objetivos de gestión generales de la empresa y
 - El trabajo de RRHH dentro del sistema empresarial.

Hay que vincular la perspectiva estratégica con la política de RRHH de la empresa.

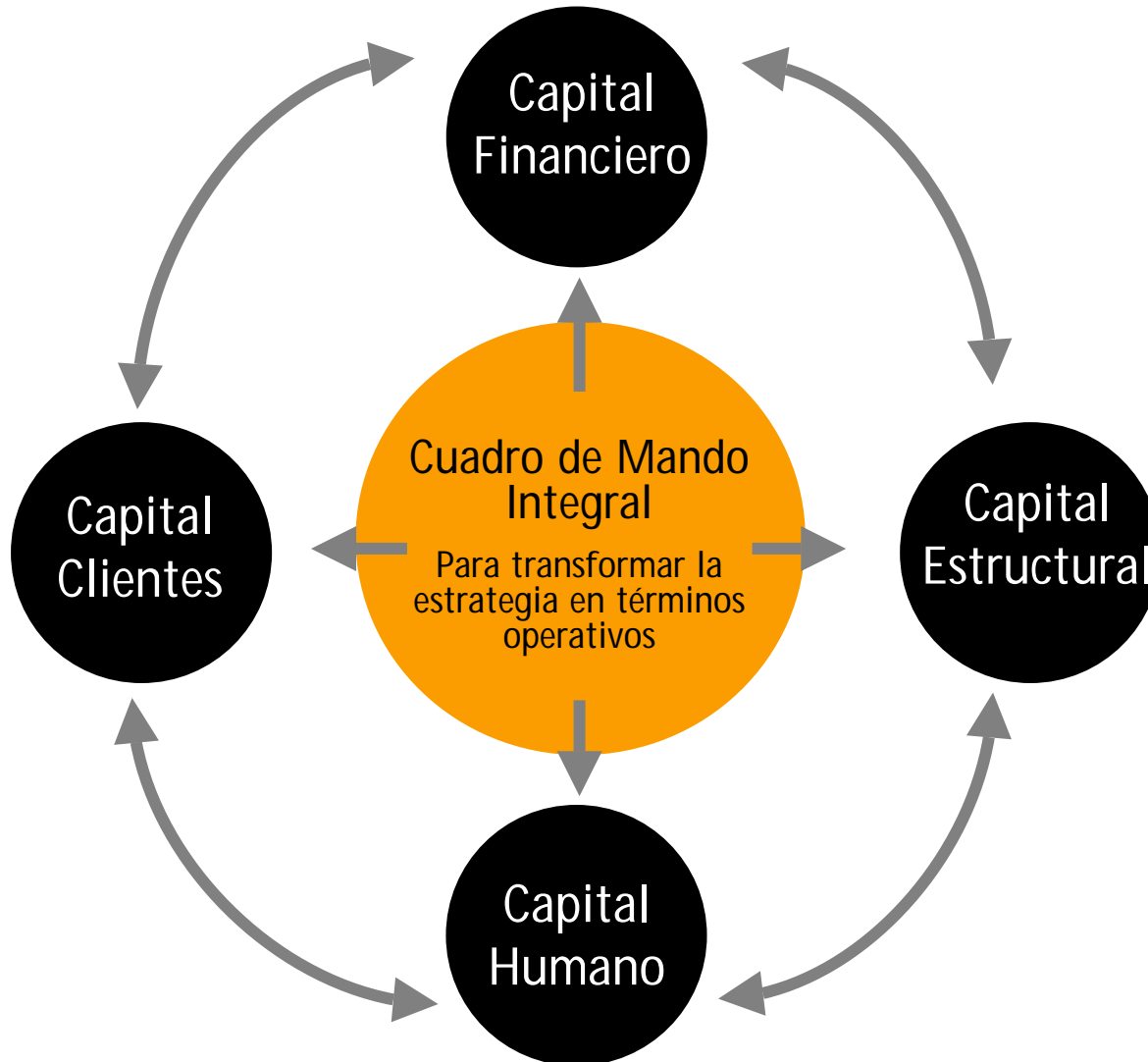
La perspectiva estratégica y el papel de los RRHH (1)

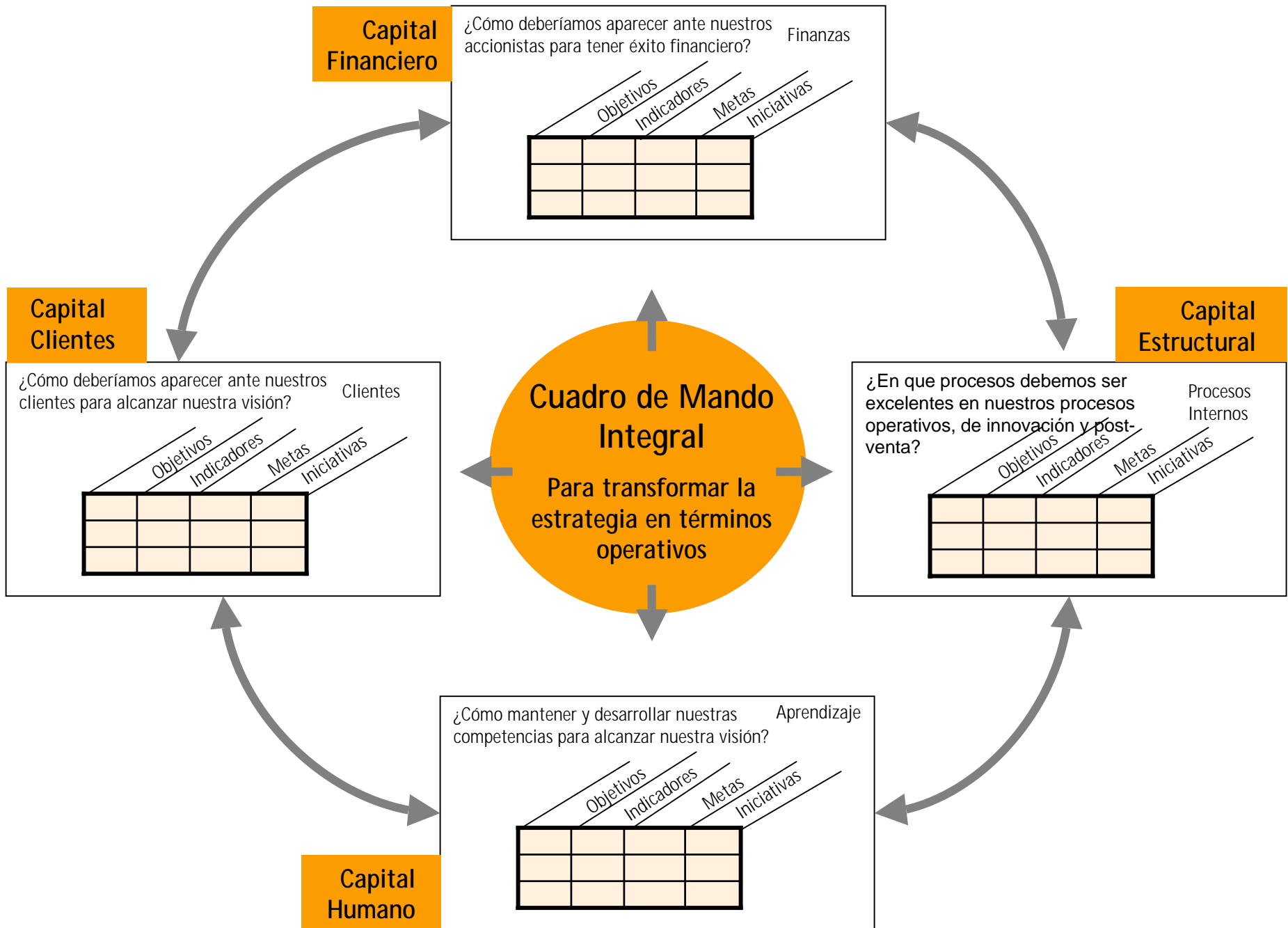


La perspectiva estratégica y el papel de los RRHH (2)



Cuadro de mando integral





¿Cómo debemos
evaluar entonces
la formación?

¿Cómo debemos evaluar entonces la formación?

- Tenemos que evaluar:
- Cómo aprenden las personas. Cualificación individual.
 - Cómo aprende la organización. Cualificación colectiva.
 - Como se consiguen los objetivos de negocio.
Cualificación de los indicadores de negocio.

Pero no solo desde una perspectiva “formativa”, sino desde la “perspectiva estratégica y de negocio”

¿Cómo debemos evaluar entonces la formación?

De basarse en la Actividad a basarse en los Resultados

**Supone un cambio en
los sistemas de evaluación**

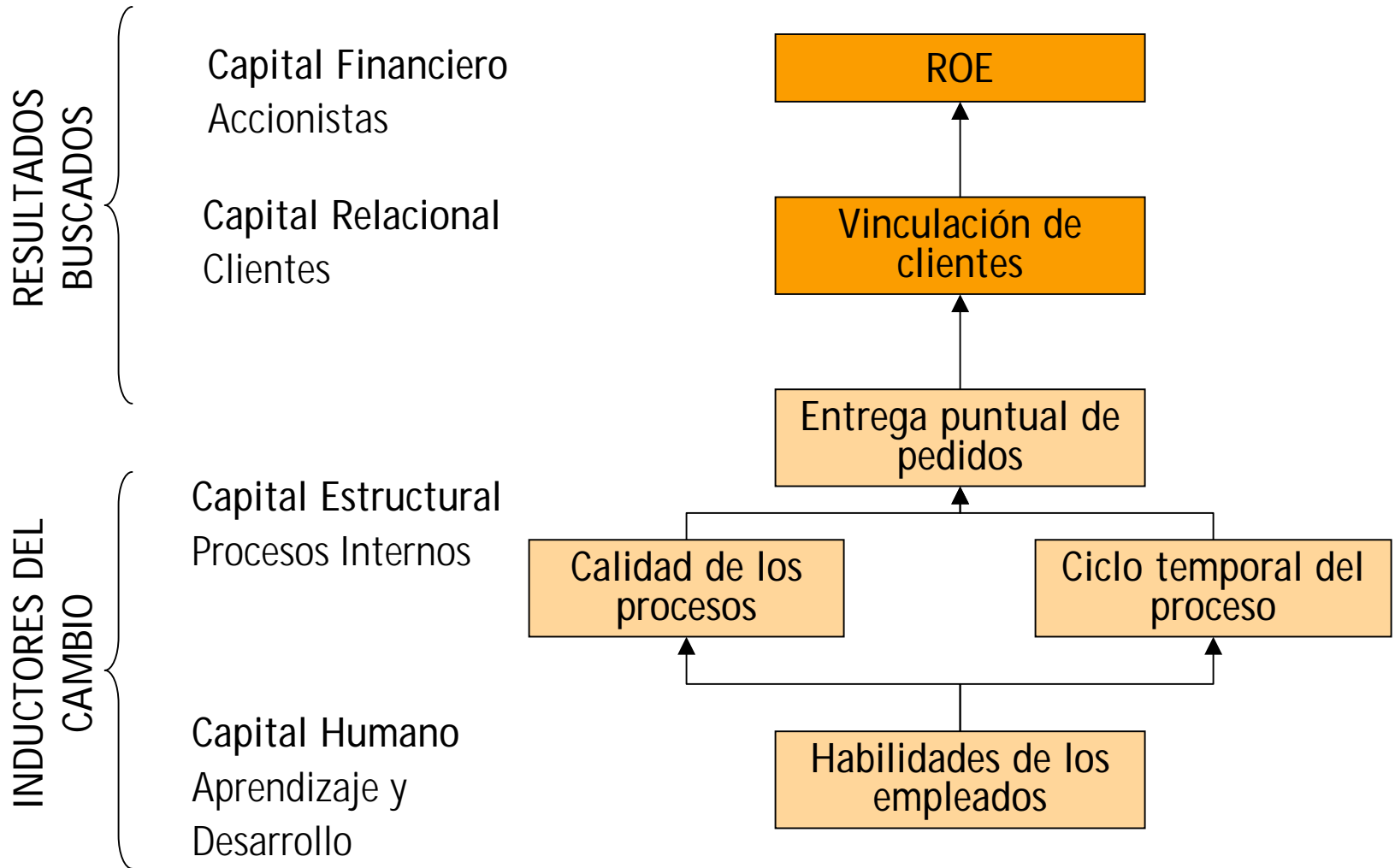
Aprendizaje basado en la actividad

1. Las áreas de negocio no piden el programa
2. No se devuelve ninguna evaluación del desempeño
3. No se miden objetivos específicos
4. No hay esfuerzo de los participantes por lograr los resultados de la formación
5. No se prepara el entorno de trabajo para facilitar la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo
6. No existe un esfuerzo por construir alianzas con los directivos clave
7. No hay una medida de los resultados, ni del análisis costo/beneficio
8. Enfoque a la planificación y los informes sobre los programas

Aprendizaje basado en los resultados

1. El programa se vincula con las necesidades específicas de un área de negocio
2. Se evalúa la eficacia del desempeño
3. Hay objetivos específicos de comportamiento y de negocio
4. Se comunican a los participantes las expectativas y los resultados
5. El entorno de trabajo se prepara para la transferencia al puesto de trabajo de lo aprendido
6. Hay establecidas alianzas con los directivos clave y los clientes
7. Se miden los resultados y se hace análisis de coste / beneficios
8. La planificación y los informes están enfocados en el rendimiento

Ejemplo simplificado de indicadores para evaluar



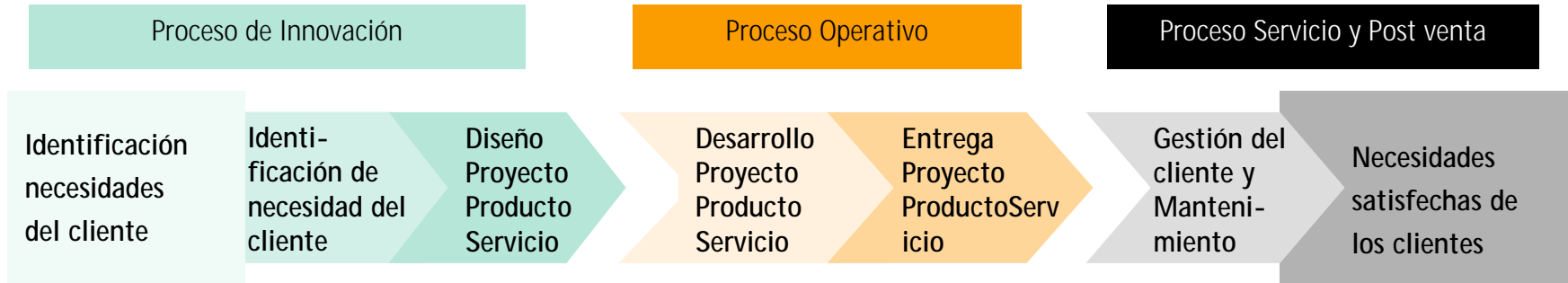
Indicadores estratégicos desde la perspectiva financiera (capital financiero)

INDICADORES ESTRATÉGICOS DESDE LA PERSPECTIVA FINANCIERA				
		CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS	REDUCCIÓN DE COSTES Y MEJORA DE PRODUCTIVIDAD	UTILIZACIÓN DE ACTIVOS Y ESTRATEGIA DE INVERSIÓN
Estrategia	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento % Ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes - Nuevos productos - Nuevas aplicaciones - Nuevos clientes - Nuevos mercados - Nuevas relaciones - Nueva variedad de productos y servicios - Nuevas estrategias de precios	Ingresos / empleado	% de inversiones sobre las ventas % de I+D+I sobre ventas
	Mantenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada % de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y cliente - Aumento de la productividad de los ingresos - Reducción de costes unitarios - Mejorar el mix de los canales - Reducir los gastos de explotación	Costes frente a la competencia Tasas de reducción de costes % de gastos indirectos sobre ventas	Ratio de capital circulante - Ciclo de caja: cuentas a cobrar o a pagar ROCE: Rendimiento sobre capital empleado según categorías de activos clave Tasas de utilización de activos clave
	Madurez	Rentabilidad de la línea de producto y cliente % de clientes no rentables	Costes por unidad de producción Costes por transacción	Periodo de recuperación (<i>Pay-back</i>)

Indicadores estratégicos desde la perspectiva del cliente (capital relacional)

CUOTA DE MERCADO	% de ventas por: <ul style="list-style-type: none">- Cliente- Gastos realizados- Volumen de proyectos vendidos- Volumen de productos servidos
INCREMENTO DE CLIENTES	Ganancia de nuevos clientes en términos absolutos y / o relativos
RETENCIÓN DE CLIENTES	Mantenimiento de las relaciones existentes con los clientes
SATISFACCIÓN DE CLIENTES	Según criterios de actuación específicos referidos al valor añadido a los clientes $\text{Valor} = \text{Atributos del producto / servicio} + \text{Imagen} + \text{Relaciones}$ <p>Funcionalidad Calidad Precio Plazo entrega</p>
RENTABILIDAD DE CLIENTES	Beneficio neto de un cliente o un área de negocio, descontados los gastos necesarios para mantenerlo

Indicadores estratégicos desde la perspectiva del proceso interno (capital estructural)



Indicadores estratégicos desde la perspectiva del aprendizaje estratégico (capital humano)

Resultado

Retención de nuestros colaboradores

- Interés a largo plazo de los colaboradores
- Salidas no deseadas como pérdida de capital intelectual
- % rotación de los colaboradores clave

Satisfacción de nuestros colaboradores

- Participación en decisiones
- Reconocimiento por el trabajo bien hecho
- Acceso a la información para hacer bien el trabajo
- Se les anima a la creatividad
- Se sienten apoyados por los directivos
- Se sienten satisfechos con la empresa

Productividad de nuestros colaboradores

- Ingresos por colaborador
- Valor añadido por colaborador (restando materiales, suministros y servicios exteriores)
- Beneficio por empleado

Competencias de nuestro personal

- Capacitación estratégica
- Niveles de entrenamiento
- Equilibrio de la capacitación

Infraestructura tecnológica

- Tecnologías estratégicas
- Bases de datos estratégicas
- Adquisición de experiencia
- Software propio
- Patentes y copyrights
- Propiedad intelectual

Clima laboral

- Ciclo de decisión clave
- Enfoque estratégico
- Otorgar poder al personal
- Coherencia de objetivos personales y de la organización
- Moral
- Capacidad de trabajo en equipo

Una tipología
para los "gastos"
en formación

Tipología de los gastos de formación

TIPOS DE GASTOS TIPOS DE FORMACIÓN	GASTOS CORRIENTES DE EXPLOTACIÓN	GASTOS DE INVERSIÓN	
		INVERSIÓN CORRIENTE	INVERSIÓN ESTRATÉGICA
NECESIDADES EN COMPETENCIAS EXISTENTES			
NECESIDADES EN PROBLEMAS DE GESTIÓN			
NECESIDADES PARA UN PROYECTO DE CAMBIO VOLUNTARISTA			
NECESIDADES POR EVOLUCIÓN DE LA PROFESIÓN O EL SECTOR			

Arrows in the table indicate flow from investment types to current operating expenses:

- From 'INVERSIÓN CORRIENTE' to 'GASTOS CORRIENTES DE EXPLOTACIÓN' (row 2, column 2).
- From 'INVERSIÓN CORRIENTE' to 'GASTOS CORRIENTES DE EXPLOTACIÓN' (row 3, column 2).
- From 'INVERSIÓN CORRIENTE' to 'GASTOS CORRIENTES DE EXPLOTACIÓN' (row 4, column 2).

Gastos según finalidades de la formación

FORMAR EN
COMPETENCIAS
EXISTENTES

FORMAR EN
PROBLEMAS
NORMALES DE
LA GESTIÓN

GARANTIZAR LA
EVOLUCIÓN DE
LA PROFESIÓN O
DEL SECTORIAL

Gastos corrientes de explotación

Gastos de inversión

¿QUIÉN EVALÚA?	¿QUÉ?	¿CUÁNDO? ¿DÓNDE?	¿CÓMO?
FORMADORES FORMANDOS	COMPETENCIAS PROFESIONALES CONOCIMIENTOS	ANTES, DURANTE Y DES- PUÉS DE LAS ACCIONES FORMATIVAS EN EL AULA	SITUACIONES PROBADAS TESTS PRUEBAS PROFESIONALES
JERARQUÍA OPERACIONAL DIRECTA FORMADORES, FORMANDOS	COMPORTAMIENTOS PROFESIONALES	EN SITUACIÓN DE TRABAJO EVALUAR SITUACIONES DE REFERENCIA ANTES DE FORMACIÓN VARIOS MESES DESPUÉS DE LA FORMACIÓN EVALUACIÓN PERIÓDICA	CUESTIONARIO OBSERVACIÓN GUIADA
DIRECTIVOS FUNCIONALES	MODOS OPERATIVOS Y PARÁMETROS OBJETIVOS DE EXPLOTACIÓN	CENTROS DE COSTES Y DE BENEFICIOS UNIDADES DE GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN CICLO DE LA GESTIÓN	CUADRO DE INSTRUMENTOS (INDICADORES DE OBSERVACIÓN DE PARÁMETROS) AUDITORÍAS
DIRECTIVOS DE UNIDADES DE NEGOCIO Y DE CUENTA DE EXPLOTACIÓN CON RESPONSABLES DE FORMACIÓN	CUENTA DE EXPLOTACIÓN PRECIO DE COSTE ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	CON PERIODICIDAD ESTABLECIDA EN EL EJERCICIO EN DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN Y UNIDADES DE NEGOCIO	COMPARAR PARÁMETROS CON ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN VALORACIÓN DE COSTES OBSERVACIÓN DE CAPÍ- TULOS CUENTA EXPLOT. ANÁLIZAR CURVAS DE SENSIBILIDAD Y RENTABILIDAD

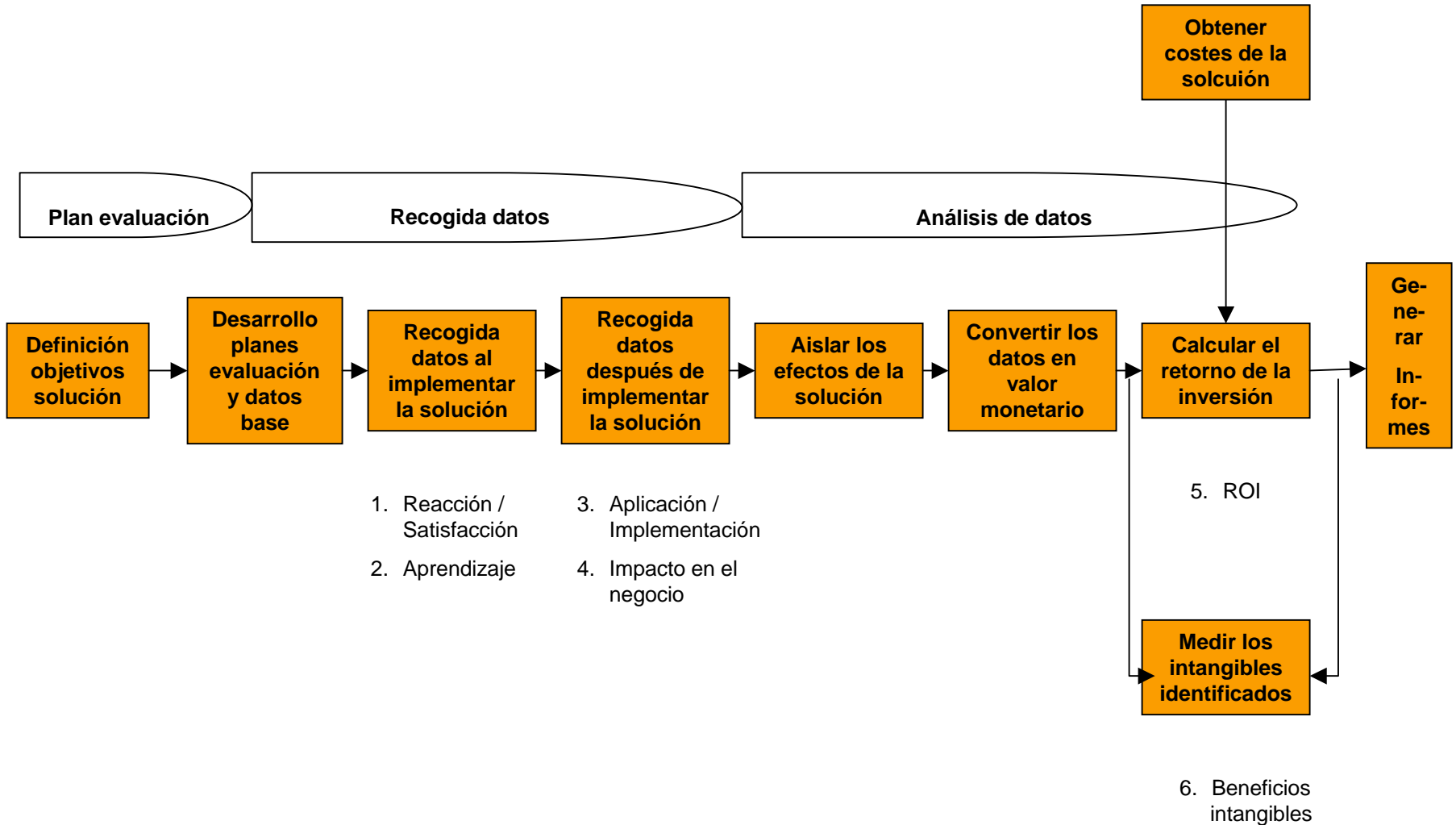
Cuales son las medidas de evaluación claves en su empresa

1. ¿El tiempo?
2. ¿Los costes?
3. ¿La recogida de datos e información?
4. ¿El soporte a la dirección?
5. ¿Las habilidades logradas?
6. ¿Otros aspectos?

El proceso de Evaluación: seis mediciones

1. **Reacción, Satisfacción:** ¿Qué les ha parecido el programa a los destinatarios?
2. **Aprendizaje:** ¿qué conocimientos, habilidades o actitudes se han obtenido del programa?
3. **Comportamientos, aplicación e implementación:** ¿Qué cambios positivos ha habido al respecto?
4. **Resultados de impacto en el negocio:** ¿Qué efectos organizacionales se han logrado?
5. **Retorno de la inversión**
6. **Medidas intangibles**

El proceso de evaluación



Ejemplo cálculo del ROI

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficios netos del Proyecto}}{\text{Costes del Proyecto}}$$

Costes del proyecto 230,000 •

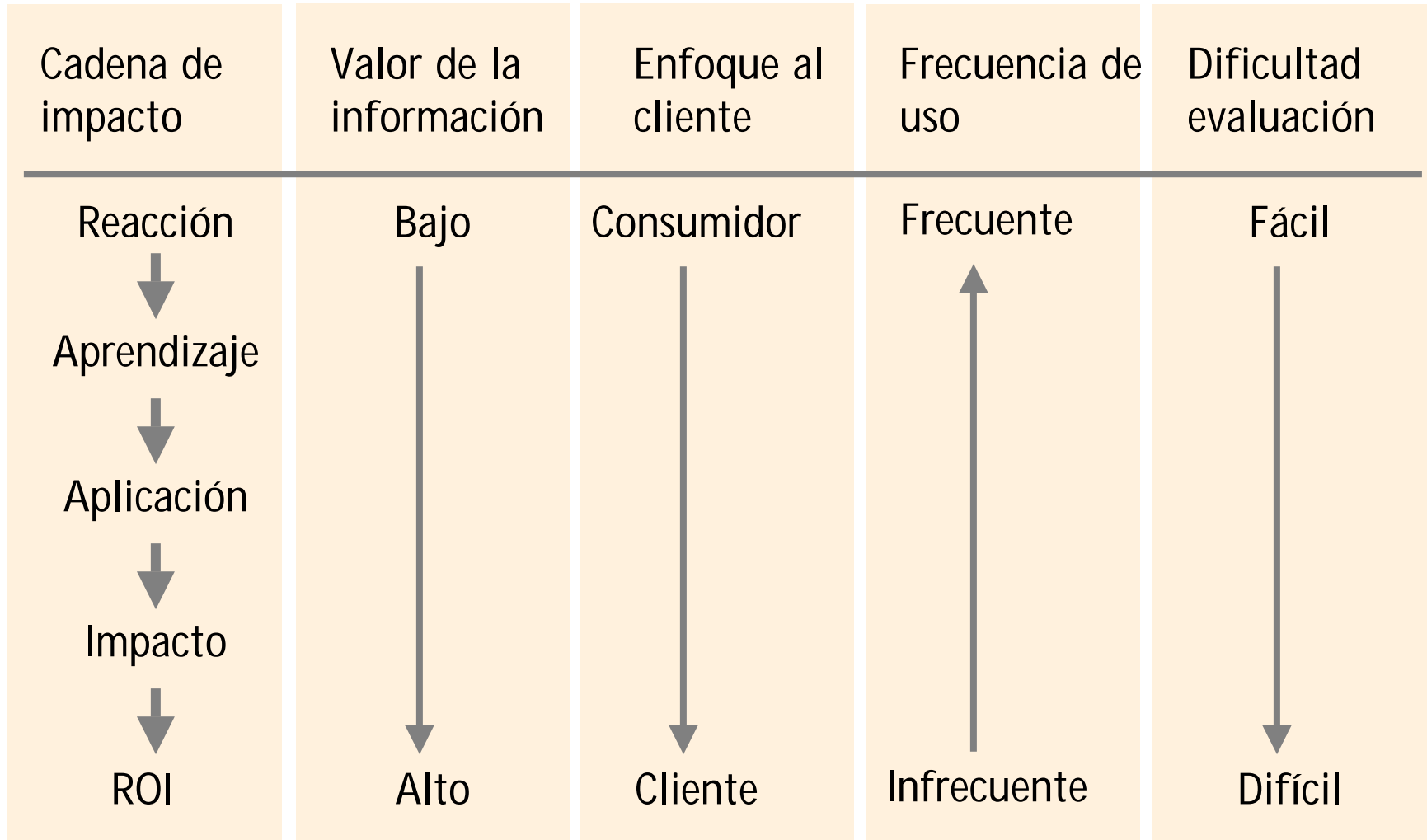
Beneficios del proyecto (1er. año) = 430,000 •

$$\text{ROI} = \frac{430.000 \text{ €} - 230.000 \text{ €}}{230.000 \text{ €}} = 0.87 \times 100 = 87\%$$

Marco de evaluación

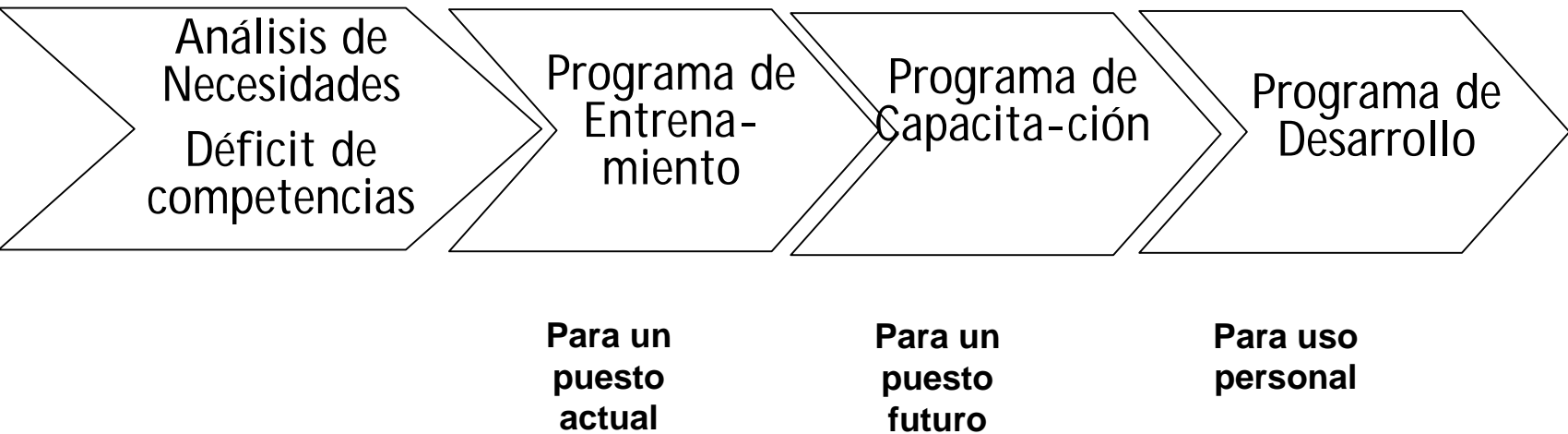
NIVELES	ENFOQUE DE LA MEDICIÓN
1.- Reacción y Satisfacción	Mide la satisfacción de los participantes con el programa / proyecto
2.- Aprendizaje	Mide los cambios en conocimientos, habilidades y actitudes
3.- Aplicación	Mide la implementación y cambios en comportamientos y desempeño en contexto
4.- Impacto en el negocio	Mide los cambios en las variables de impacto en el negocio
5.- Retorno de la inversión	Compara beneficios y costes de la inversión en la formación

Características de los niveles de evaluación



Consumidor: se involucra activamente en el proceso Cliente: financia, apoya y aprueba el proyecto

Evaluación de la Tráansferencia de lo aprendido Aplicación



Unir Evaluación y Trasfer implica: "Servicio Post-Venta"

La formación no son:

- "horas de formador"
- "metros cuadrados de aula"

Los expertos en formación hoy:

- no pueden ser solo "docentes"
- deben ser además
 - consultores y
 - evaluadores

Diez principios del proceso de evaluación (1)

1. Cuando se planifica una evaluación al nivel más alto, los datos deben recogerse al nivel más bajo
2. Cuando una evaluación se planifica para un nivel más alto, el nivel previo de evaluación no tiene que ser muy extenso
3. Cuando recoja y analice datos, use sólo las fuentes creíbles
4. Cuando analice los datos, seleccione las alternativas de cálculo más conservadoras
5. Por lo menos debe usarse un método para aislar los efectos del proyecto

Diez principios del proceso de evaluación (2)

6. Si no se dispone de datos válidos para una población dada o desde una fuente específica, se supone que ha habido poca o ninguna mejora
7. Las estimaciones de mejora deberán ajustarse con un error potencial en la estimación
8. Los datos excepcionales o no suficientemente soportados no se deberán usar en los cálculos para el ROI
9. Solo deben usarse los beneficios anuales en el análisis para el ROI de las soluciones a corto plazo
10. Los costos de una solución, proyecto, o programa deberían cargarse totalmente al análisis del ROI

Evaluación de proyectos basados en resultados

1. Los proyectos se inician y desarrollan con el resultado en la mente
2. Los participantes comprenden su responsabilidad en la obtención de los resultados del proyecto
3. Los directivos, supervisores, compañeros ayudan a lograr los resultados del proyecto
4. Se utilizará un amplio sistema de evaluación y medida para cada proyecto.
5. Contribuir con varios enfoques a obtener un punto de vista equilibrado
6. Las evaluaciones (Aplicación, Impacto y ROI) se desarrollan para proyectos específicos
7. Los resultados se comunican a varios grupos de "clientes" internos interesados

Recogida de datos después de implementar el proyecto

1. Inspecciones de seguimiento
2. Cuestionarios de Seguimiento
3. Observaciones en el Trabajo
4. Entrevistas con los participantes
5. Seguimiento de grupos de enfoque
6. Programa de tareas
7. Planes de acción
8. Objetivos de desempeño
9. Jornadas de Seguimiento
10. Control del desempeño

Aplicación

X

X

X

X

X

X

X

X

Impacto

X

X

X

X

X

X

Aislar los efectos del proyecto

1. Utilizar un grupo de control
2. Analizar la tendencia de la evaluación del desempeño
3. Pronosticar la evolución de la evaluación del desempeño
4. Estimación de los participante del % de impacto del programa
5. Estimación de los supervisores del % de impacto del programa
6. Estimación de los directivos del % de impacto del programa
7. Estudios previos o estimar el impacto de otros factores
8. Utilizar las aportaciones de los clientes

¿Qué técnicas son
apropiadas en
su organización?

Convertir los datos en valor monetario

1. Convertir el rendimiento en valores estándar de contribución
2. Convertir los costes en valores estándar de calidad
3. Convertir el tiempo de los empleados
4. Utilizar costes históricos
5. Utilizar expertos internos y externos
6. Utilizar datos de bases de datos externas
7. Vincular los datos con otras medidas
8. Utilizar estimaciones de:
 - Los participantes
 - Los supervisores
 - Los directivos y
 - El personal

Tabular costes del programa: items recomendados

1. Costes de Desarrollo (Prorateado)
2. Materiales del Programa
3. Coste de formadores / facilitadores
4. Coste de las instalaciones
5. Coste de viajes, dietas y desplazamientos
6. Sueldos de los participantes
7. Costes administrativos y generales
8. Costes de la evaluación

Beneficios intangibles potenciales

1. Aumento de la satisfacción en el trabajo
2. Aumento del compromiso con la organización
3. Mejora del trabajo en equipo
4. Mejora del servicio al cliente
5. Reducción de quejas
6. Reducción de los conflictos
7. Reducción de tensiones
8. Otros

Objetivos de análisis recomendados para evaluar proyectos

	Nivel	Objetivo
Nivel 1:	Reacción	100%
Nivel 2:	Aprendizaje	60%
Nivel 3:	Aplicación	30%
Nivel 4:	Impacto Negocio	10%
Nivel 5:	ROI	5%

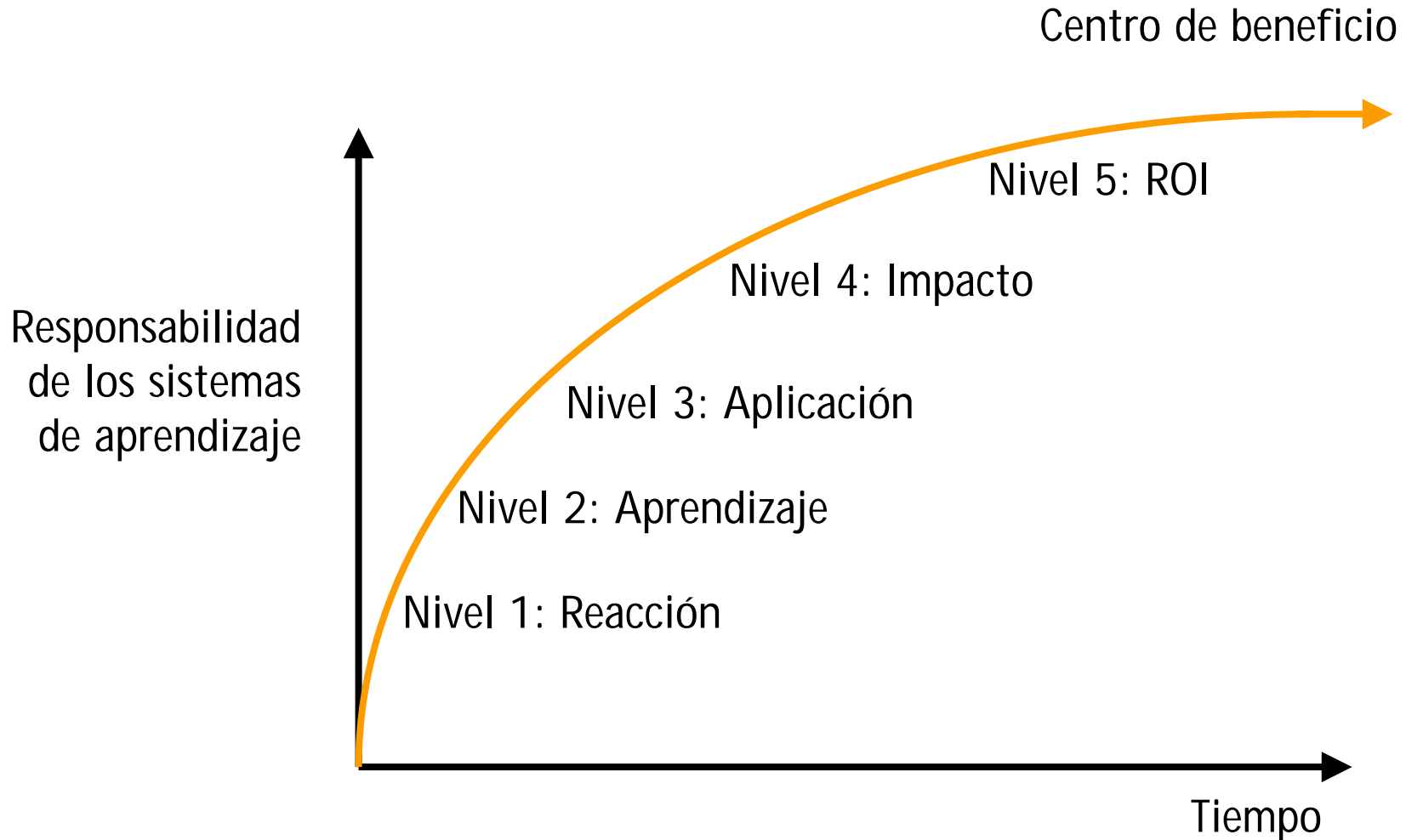
Selección de proyectos a evaluar según los Niveles 4 y 5

1. Ciclo de vida esperada del proyecto
2. Importancia del proyecto en el conjunto de los objetivos de la organización
3. Costes del proyecto
4. Visibilidad del proyecto
5. El tamaño del público objetivo
6. Interés de la alta dirección

El resultado del proceso de evaluación puede:

1. Demostrar la contribución al negocio de los proyectos seleccionados
2. Lograr respeto y apoyo de la alta dirección
3. Mejorar los procesos de aprendizaje
4. Identificar los proyectos ineficientes que necesitan ser rediseñados o eliminados
5. Identificar los proyectos de éxito que deben ampliarse

Responsabilidad de los procesos de aprendizaje



[Conclusión]

**Si queremos que se reconozca
la inversión en formación...**

**Tenemos que evaluar los resultados
de esa inversión concebida como
inversión en procesos de cambio**

Conclusión

Invertir en formación concebida como...

- Información,
- Comunicación,
- Aprendizaje y
- Conocimiento

en nuestra empresa...

Eso es lo que nos llevará, desde los RRHH, a
 “crear valor” para los clientes y para la empresa

Conclusión

Invertir en conocimiento nos ayudará a:

“Aprender más deprisa” que nuestra competencia

A ser diferentes de los demás, logrando que nuestro capital humano haga suya nuestra estrategia diferenciadora

Ser capaces de competir por el futuro

Muchas Gracias



Carlos Sáenz de Santa María

Csaenz@cadmoweb.com