



## Desarrollo del capital humano

(*Developing Human Capital*)

Gene Pease, Bonnie Beresford y Lew Walker | Wiley © 2014

La economía y el personal han evolucionado más allá de las capacidades y el entendimiento tradicional de muchas áreas de capacitación y RRHH. Como los analistas de RRHH y expertos de aprendizaje Gene Pease, Bonnie Beresford y Lew Walker argumentan, los funcionarios de aprendizaje y RRHH suelen confiar en la experiencia y el instinto. Aún así, los profesionales de aprendizaje y desarrollo más avezados no encontrarán nada nuevo en los primeros capítulos de este manual. La diversión comienza cuando salta a los capítulos cuatro o cinco y lee por completo los capítulos ocho y nueve, así como también el Apéndice F, que ofrece consejos extraordinarios sobre la recolección de los datos necesarios. *getAbstract* recomienda que los funcionarios de las áreas de aprendizaje y RRHH menos experimentados lean el libro completo, que ofrece asesoría orientada a la acción y herramientas para profundizar en dichas áreas.

### Ideas fundamentales

- A medida que la economía y el personal cambian, RRHH también debe hacerlo.
- RRHH debe utilizar datos rigurosos, recurrir al análisis y basarse en la evidencia para tomar las decisiones.
- Las organizaciones gastan más de US\$150 mil millones por año en capacitación, con poca medición o comprensión del impacto de la capacitación en los negocios.
- Los grandes datos y la informática pueden medir la capacitación.
- Debe alinear las iniciativas de capacitación de su departamento de RRHH con los objetivos de negocios.
- Use los niveles 1 y 2 de Kirkpatrick para medir el aprendizaje así como la satisfacción del participante.
- Use los niveles 3 y 4 de Kirkpatrick para medir los logros del aprendizaje y el impacto en los negocios.

- Use el modelo de Phillips para medir el RSI, nivel 5 para aislar y medir el retorno en dólares en efectivo sobre las inversiones en capacitación.
- Aplique el análisis predictivo a todos sus datos para optimizar la capacitación de manera tal que los asistentes consigan lo que necesitan según sus situaciones únicas.
- Mediante el proceso de capacitación, ajuste y mejore sus ofertas para brindar una capacitación específicamente a medida con análisis.

## Resumen

### El nuevo mundo del aprendizaje

Las organizaciones deben conservar, comprometer e inspirar a sus trabajadores de manera individualizada. Las cinco generaciones de empleados de la actualidad –con diferentes visiones sobre la lealtad, el trabajo y la motivación– aumentan los desafíos de manejar una fuerza de trabajo uniforme. Las organizaciones deben adaptarse a los estilos de trabajo y preferencias de sus empleados. Estos cambios coinciden con la introducción de herramientas analíticas que pueden ayudar a comprender a los trabajadores individualmente y a brindar opciones de aprendizaje a medida y en el momento justo. Se pueden ofrecer incentivos personalizados a los empleados para motivar a receptores específicos. Usar el análisis predictivo en el aprendizaje y el desarrollo posibilita un currículo flexible de cursos personalizados para una persona por vez, disponible tanto como las preferencias y el tiempo del empleado lo permitan.

*“En la actualidad, impulsada por el mercado global en cambio permanente y... mejorando constantemente el acceso a los datos y las herramientas analíticas, la optimización será... una técnica fundamental para evaluar... las inversiones en capital humano”.*

Haga que los líderes de su firma compartan sus actitudes sobre la medición. Algunos piden informes y mediciones precisas, pero reprenden a los que traen malas noticias. Aliéntelos instructores y líderes a que compartan los malos resultados para motivar la mejora en el futuro. Conocer la verdad le permite fortalecer el material débil y los cursos marginales, y ayudar a los instructores con dificultades.

### Desde las historias hasta el análisis predictivo

Determine su nivel de capacidad analítica. El análisis comienza con historias y anécdotas sobre lo que funcionó y lo que no en capacitaciones anteriores. Elija varias métricas clave para rastrear. Agregue tableros para medir su progreso. Sus tableros podrían comunicar medidas simples, tales como la cantidad de gente que capacita y los puntajes de satisfacción de los participantes. Para determinar su progreso, compare sus mediciones y resultados con los de las otras partes de su compañía. Usted quiere averiguar si proporcionar más incrementos específicos de capacitación se

correlaciona con un mejor rendimiento y con resultados de negocios más efectivos. Su curva de aprendizaje caerá según mueva las correlaciones anteriores y busque la causalidad. Por ejemplo, podría necesitar saber si gastar más en un curso contra otro produce mejores resultados de negocios. Esto requiere un análisis que aíse el impacto de la capacitación de otras variables. Las técnicas y herramientas de análisis predictivo le pueden decir qué causa un resultado específico. Ello brinda evidencia para optimizar sus cursos de capacitación.

*“La medición no ocurre por sí misma. Es un proceso muy intencional y las organizaciones que la hacen bien crean una cultura de la medición”.*

En el gigante farmacéutico Pfizer, por ejemplo, la medición significaba encuestas de satisfacción ocasionales a los participantes. La organización de desarrollo y aprendizaje funcionaba en la etapa de evaluación de aprendizaje del nivel 1 de Kirkpatrick, que evalúa solo la satisfacción de los asistentes a un curso. La escala de Kirkpatrick es un continuo de análisis de desarrollo y aprendizaje, que asume que la medición, complejidad y utilidad aumentan según avanzan. Los niveles 0,1 y 2 de Kirkpatrick miden la asistencia, la reacción ante la capacitación y los logros de aprendizaje. Pfizer ahora mide toda la capacitación con el nivel 2 de Kirkpatrick, usando evaluaciones de post-curso que prueban los logros de aprendizaje de los participantes. Esto ayuda a mostrar vínculos entre la capacitación y la mejora en el negocio, pero no a mejorar la capacitación para avanzar en el negocio y sus objetivos.

### **Análisis de aprendizaje primera etapa**

Para conseguir un análisis que reúna nuevas introspecciones y le ayude a tomar mejores decisiones, desarrolle una estrategia de medición. Construya un “mapa de medición” para cada iniciativa de capacitación con un esquema de plan de datos: 1) la información que necesita para su análisis, 2) dónde encontrarla y 3) quién la tiene. Comprenda los objetivos estratégicos de su firma y alinee su mapa de medición a sus objetivos significativos. Su mapa de medición documenta cómo usted espera que afecte el negocio. Es tanto un pronóstico como un proyecto que usted puede usar para evaluar el programa tras haber realizado su iniciativa. Determine qué objetivos de negocios espera mejorar con esta iniciativa; hable con su equipo de las maneras para medir el éxito al cumplir con esos objetivos. Incluya indicadores, por ejemplo, cómo debería cambiar el comportamiento de la gente y qué deben hacer de manera diferente después de la capacitación. Estos indicadores clave de desempeño le dicen si usted está en el camino correcto o necesita hacer ajustes sobre la marcha.

*“La línea de visión entre las inversiones y la gente y los resultados reales del negocio permanece inconexa, y esto hace difícil ilustrar el valor de esas inversiones”.*

Volkswagen construyó la Academia VCI para manejar sus necesidades de capacitación. Los líderes deben justificar cualquier capacitación fuera del lugar de trabajo. Alinean su capacitación con los objetivos de alcance global y desarrollan cursos para disminuir las brechas de desempeño

entre las personas cuyos puestos son los más críticos para lograr esos objetivos. Prioriza su capacitación encuestando a los trabajadores de alto rendimiento y a sus gerentes para clasificar los factores de desempeño en el cumplimiento de los objetivos corporativos. También prioriza la capacitación para reforzar el desempeño de los gerentes de desarrollo de negocios al menor costo y construye “mapas de desempeño” para documentar esta información e identificar la brecha entre los empleados ideales y otros que hacen el mismo trabajo. Su academia diseña la capacitación para acortar esa brecha.

*“La optimización es un análisis prescriptivo que examina resultados ya logrados para identificar dónde las inversiones futuras son más necesarias”.*

Para medir la eficacia de la capacitación en el nivel 1, use planillas de evaluación de post-curso para juntar las impresiones de los asistentes respecto del contenido del curso, su relevancia para su trabajo y la efectividad de la instrucción. Haga el seguimiento de cuánta gente asistió, pero vaya más allá de un simple conteo. Calcule, por ejemplo, el porcentaje de gente que fue capacitada contra los que deberían haber sido capacitados. Indique las características de los asistentes, sus títulos y niveles. Elabore preguntas que provoquen respuestas relevantes y prácticas. Considere cada pregunta desde las perspectivas de los participantes y haga que la encuesta sea lo más corta posible. Examine las respuestas y devoluciones según los tipos de asistentes. Por ejemplo, ¿los nuevos integrantes de ventas calificaron al curso de manera diferente a los que ya tienen experiencia?

*“Debe tener cuidado... al equiparar la capacidad de llevar adelante una función estadística en Excel con el conocimiento estadístico necesario para armar correctamente la pregunta e interpretar el resultado”.*

Pida a los participantes que hagan pruebas del material antes y después de la capacitación. El nivel de mejora en sus puntajes en la prueba posterior indica el aprendizaje que adquirieron. Alinee las preguntas de la prueba con los resultados de aprendizaje deseados, desarrollados antes del curso. Use preguntas de opción múltiple. Evite las preguntas capciosas. No use las opciones “todas las anteriores/ninguna de las anteriores”. Para la mayoría de las organizaciones, la evaluación de la capacitación y el análisis se detienen en el nivel 2 de Kirkpatrick. Muchos líderes temen al tiempo, el costo y la complejidad de realizar más análisis. Pero solo la investigación más profunda arrojará los datos para tomar mejores decisiones sobre la inversión en capacitación.

## **Más allá de lo básico**

En el siguiente paso, es necesario que su firma conozca si los egresados del curso usan su aprendizaje en el trabajo. Obsérvelos en sus puestos después de la capacitación. Esta etapa –el nivel 3 de Kirkpatrick– busca entender cómo el aprendizaje en un curso se aplica en el trabajo.

*“Es... poco práctico desde la perspectiva del esfuerzo y el costo llevar a cabo todas las fases de la medición en todas las intervenciones”.*

Espere seis meses después de la capacitación, o más, dependiendo de la sofisticación de la instrucción y el trabajo del asistente. Pregunte a los asistentes y sus supervisores qué comportamientos cambiaron después de la capacitación y en qué medida. Si establece un grupo de control –un grupo similar de empleados que no recibieron la capacitación– podrá comparar para medir la diferencia. Incluso después de esta etapa, usted aún no puede determinar si la capacitación realmente ayudó a la compañía. Para hacerlo, debe medir el impacto en el negocio. En esta etapa –el nivel 4 de Kirkpatrick– puede usar encuestas, observaciones y entrevistas para determinar cómo la aplicación del aprendizaje afectó los resultados del negocio. En este punto, un grupo de control es útil. Por ejemplo, usted sabe quiénes son los empleados de ventas que asistirán a su próxima capacitación. Identifique un grupo similar que no esté capacitado ni lo estará durante al menos seis meses. Ese es su grupo de control. Aproximadamente seis meses después de la capacitación, compare los dos grupos. ¿Son diferentes, quizá en volumen de ventas, o costo por venta? Después de un análisis cuidadoso, debería poder atribuir algunos logros en el desempeño a la capacitación. Examine otras variables y explique su impacto en el desempeño de ventas. Antes de la capacitación, marque las diferencias en el desempeño de los dos grupos, para poder comparar adecuadamente después.

*“Ya no será aceptable desplegar un programa sin saber que todos los asistentes harán su trabajo mejor después de tomarlo”.*

Determine el retorno sobre la inversión en dólares en efectivo correspondiente a su trabajo en capacitación. En RRHH, este análisis del RSI es el nivel 5 de Phillips, que debe su nombre al Dr. Jack Phillips, quien agregó el nivel RSI al modelo de cuatro niveles de Kirkpatrick. Con lógica, pensamiento crítico y matemáticas básicas, usted puede calcular el RSI dentro de un rango creíble de precisión. Lo que no puede hacer es mostrar causalidad. Puede informar solamente lo que piensa o estima. Puede estimar que un curso de capacitación tuvo un cierto grado de impacto en los negocios o generó un RSI específico, pero no puede tener la certeza.

## **Identificación y causalidad**

Una vez que llegó a dominar el nivel 5 RSI correspondiente a sus programas de desarrollo y aprendizaje, el siguiente paso es aislar el impacto y el RSI de la capacitación, determinar la causalidad. Necesita una capacitación específica y una mente lógica para realizar análisis de aprendizaje de RRHH avanzado. También necesita una computadora actualizada que tenga herramientas analíticas capaces de realizar análisis sofisticados. Con estas herramientas, lleve sus esfuerzos analíticos de RRHH más allá de las evaluaciones de nivel Kirkpatrick y Phillips y ponga a su organización en el camino hacia la optimización.

*“Incluso con datos excelentes, sigue siendo necesario el elemento humano para descubrir la causa enraizada detrás de los números”.*

Construya el equipo que necesita para la analítica avanzada. Dependiendo del alcance y la cantidad de trabajo analítico que anticipe, puede necesitar uno o más analistas de datos y un diseñador de encuestas. En las operaciones más importantes, puede necesitar científicos de datos, especialmente en la medida que el volumen y la complejidad de su información aumenten. Siga su plan de datos ya que los datos sin introspección son inútiles e incluso peligrosos. Necesita personal que pueda analizar los datos con análisis estadístico y que los interprete correctamente.

*“Usted no se despierta una mañana e instantáneamente tiene las capacidades y los recursos para medir”.*

Alinee el trabajo de capacitación y desarrollo de RR.HH con los resultados de negocios deseados. Entienda las habilidades, comportamientos, características, conocimiento y otros atributos que identifican a los trabajadores de alto rendimiento. Articule las competencias de los trabajadores de alto rendimiento en puestos críticos. Luego documente las brechas entre los trabajadores de rendimiento más alto y el resto, para poder capacitar a los participantes en las habilidades y el conocimiento necesarios para cerrar las brechas. Ahora puede identificar el impacto de su capacitación en la firma y mover las correlaciones pasadas hacia la causalidad. Use grupos de control de empleados que se aproximen a los grupos que se están capacitando. Para identificar mejor el impacto de la capacitación, compare su grupo de control con la manera en las cuales los grupos en capacitación cambian su rendimiento al término de la misma.

## **Optimización**

Optimice sus programas de capacitación usando introspecciones de su análisis. Los datos sobre los trabajadores en capacitación le permitirán usar algoritmos para ver quiénes se beneficiaron más, el desempeño de quiénes se incrementó y de quiénes no. Puede determinar quién debería tomar capacitación adicional y qué cambios generarán mejores resultados. Podría aprender, por ejemplo, que los gerentes de programa con uno a tres años de experiencia tienen más posibilidades de aprovechar un esfuerzo de capacitación particular que otros gerentes de programa. Es posible que no sepa exactamente por qué, pero aprenderá información práctica para optimizar y personalizar su enfoque para la capacitación. Tal como los casinos de Caesars Entertainment usan el análisis predictivo para optimizar la ubicación de las máquinas tragamonedas, usted puede usarlo para optimizar el aprendizaje para brindar lo que necesita cuando lo necesita y demostrar el RSI de principio a fin.

## Sobre los autores

**Gene Pease** dirige una compañía que analiza al personal. **Bonnie Beresford** ganó el Premio para la Excelencia en la Práctica de la Sociedad Estadounidense para la Capacitación y el Desarrollo, por su trabajo en análisis para el aprendizaje. **Lew Walker**, vicepresidente de RRHH en AT&T, dicta conferencias en EE.UU. sobre el aprendizaje y el desarrollo.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro](#)

<http://getab.li/24288>

Este resumen solo puede ser leído por VIVIANA RUEDA (viviana.rueda@acrip.org)

getAbstract asume completa responsabilidad editorial por todos los aspectos de este resumen. getAbstract reconoce los derechos de autor de autores y editoriales. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).