

EN BUSCA DEL ROI DE LA FORMACIÓN

© Jorge Palacios Plaza

“Nuestras empresas necesitan urgentemente aprender el modo de potenciar su Capital Humano, necesitan cambiar. Dicho con palabras comunes y corrientes, se impone aprender el arte de fomentar campeones en nuestras organizaciones, gente capaz e implicada, que un día cualquiera se pregunten en medio de la faena: ¿me emplearé a fondo? ¿aprenderé a la velocidad requerida? ¿sé cuál es mi capacidad? ¿podré compartir el conocimiento? y su respuesta sea un convencido Sí en todos los casos”. (Castellanos Cruz, R.)

¿Cree que la formación de su empresa debe dar un giro importante?;
o quizás, ¿puede mejorar la calidad de la formación que se desarrolla y evalúa en su empresa?;
o se está preguntando: ¿estamos en el momento evolutivo de la empresa para desarrollar un modelo más sistémico de evaluación de la formación?;
o ¿le están insistiendo todos los días en reducir los costes de la formación (costes, costes y costes) cuando vd. no puede demostrarles que es una inversión y un valor para su empresa?;
o simplemente se está preguntando si los planes y programas de formación que se ejecutan en su organización ¿están teniendo un impacto en las áreas y en las personas de su empresa?, ¿impactan las acciones que gestionan en las metas y los objetivos de su organización?, ¿su área está incrementando la productividad laboral de los empleados a través de las acciones que realizan? (y si no lo desconoce, ¿cómo podría averiguarlo?), ¿podría de esta manera detectar acciones de mejora y progreso al evaluar sistemáticamente los cursos que desarrollan?;
se pregunta ¿estaré teniendo resultados?, ¿y beneficios económicos hacia los accionistas?;
o detrás de estas preguntas hay una más amplia: ¿seríamos más creíbles y funcionaríamos de manera distinta y más profesionalizada si evaluáramos el impacto y la rentabilidad de la formación que realizamos?.

Estas y otras muchas cuestiones son las que nos abordan diariamente en las áreas de formación y Recursos Humanos. Lo único cierto es que necesitamos

cada vez más, con más eficacia, eficiencia y efectividad, procesos evaluativos de formación, metodologías de aprendizaje holístico y herramientas para el desarrollo evaluativo, de planes, programas y acciones de formación más fiables y adaptados a las demandas reales de las organizaciones y empresas, que requieren de constantes cambios, de mayores y mejores capacidades y competencias y de modelos y herramientas que evalúen y hagan crecer los activos intangibles de sus empresas para seguir compitiendo en los mercados de la era que nos ha tocado vivir: la era de la inmediatez, **la era de la eficiencia.**

Un escenario empresarial global que nos exige a los profesionales del capital humano diseñar nuevos entornos de formación. En un artículo que escribí hace algún tiempo para una web de Recursos Humanos y formación española decía que *“para que un Programa de Aprendizaje y Desarrollo pueda ser realmente efectivo, y no un mero espectáculo circense, tiene que traspasar resistencias internas y barreras externas. Esto nos supondrá concebir ambientes de aprendizaje que articulen condiciones para el desarrollo de competencias clave en los participantes, mediante la generación de ambientes expedicionarios, de tal manera que podamos abordar el aprendizaje de manera sistémica y flexible para permitir la tendencia hacia el aprendizaje autónomo e intrapersonal, en primera instancia; y originar un ambiente propicio al dialogo y la reflexión, estimulante y retador, desarrollado con propósito y oportunidad para que sea realmente efectivo y creador, en segunda instancia. El ambiente del aula como un todo sinérgico”*.

Tal y como ya explicitaba hace tiempo, requerimos urgentemente de nuevos modelos y herramientas de desarrollo organizacional para gestionar adecuadamente actitudes y compromisos, medir el desempeño, el potencial de los empleados y el impacto de la formación en la empresa, en definitiva convertirnos en agentes de cambio como socios estratégicos reales de la empresa en la que estamos.

La evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación es uno de los modelos que evalúan y desarrollan el potencial rentable de los activos intangibles humanos. Asimismo, este tipo de evaluación es una modalidad que requiere para llevarla a la práctica, que se hayan ejecutado otras modalidades de evaluación anteriores como la evaluación de necesidades de formación, la evaluación de reacción por parte de los asistentes a los diferentes programas de formación, la evaluación de conocimientos y aprendizaje real de los participantes, la evaluación de la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo, ... Posiblemente, la evaluación del impacto y la rentabilidad de la formación sea la que, ayudada de las expuestas, pueda responder a buena parte de las cuestiones que todos los profesionales de la formación y el desarrollo de los Recursos Humanos nos viene rondando en la cabeza desde hace ya mucho tiempo. Dada la creciente magnitud en formación y desarrollo de las inversiones que se manejan en las empresas actualmente, las áreas de capital humano requieren de herramientas que justifiquen dichas inversiones, por tanto, requieren evaluar sus beneficios y resultados en términos cuantitativos y económicos. En este sentido, **evaluar el impacto y la rentabilidad nos permitirá demostrar los resultados que la inversión que hemos realizado ha generado con creces, tanto a nivel cualitativo como a nivel económico.** O al revés, nos permitirá reconocer qué y cuáles son los programas y cursos que no generan ningún valor añadido en nuestra empresa.

Después de más de diez años de investigaciones docentes, bibliográficas y de continuos estudios de campo en empresas tanto nacionales como internacionales, a lo largo del primer cuatrimestre del 2008 publicaré un libro que he denominado **“Medición del Impacto y la Rentabilidad de la Formación: En busca del ROI de la Formación”** que pretende a través de múltiples experiencias en empresas, cómo llegar a medir cuantitativamente los beneficios, resultados y la rentabilidad del capital humano y más concretamente de la formación empresarial. **Se trata de medir lo intangible buscando a lo largo de estas páginas cómo llegar al ROI financiero** - Return on Investment, el retorno de la tasa de inversión-, toda una metodología de carácter cuantitativo y económico, que responderá cómo asignar un valor monetario a la formación invertida (los beneficios que reporta a la empresa

como resultado de su gestión), que se complementará en las siguientes páginas con metodologías cualitativas, (puesto que no todo en formación y desarrollo debe tener un componente economicista) para procurar a las áreas de formación y Recursos Humanos una mayor credibilidad del rol estratégico de formación y Recursos Humanos. Como decía Einstein en su teoría de la relatividad, *“Lo que se mide no es siempre importante, y lo que es importante no siempre se puede medir, pero si no medimos no sabemos”*.

Con un modelo orientado a la **“Cadena de Valor en la medición del impacto y la Rentabilidad de la Formación: el proceso final para llegar al ROI”** y basado especialmente en el modelo de Kirkpatrick y de Phillips, desarrollo una **metodología nueva**, denominada **Human Capital Training ROI (HCTR)** , donde busco llegar al ROI de la Formación desde **5 perspectivas de evaluación de la formación**:

1. **Perspectiva de Satisfacción** (cómo reaccionó el participante ante el Programa y qué observó el facilitador),
2. **Perspectiva de Conocimiento Real, tácito y explícito** (qué aprendió y convirtió en conocimiento real el participante),
3. **Perspectiva de Eficiencia** (qué herramientas requerimos para aislar los factores de la formación),
4. **Perspectiva de Valor** (qué conocimiento va a aplicar a su rol laboral y si puede hacerlo qué resultados obtuvo, si mejoró su desempeño en el puesto y si se logró algún cambio en la organización),
5. y por último **Perspectiva de ROI** (Retorno de la Inversión de la Formación) donde finalmente despejaremos la incógnita y le daremos un valor monetario a los beneficios de la Formación.

En definitiva, este libro recoge los requerimientos de las áreas de Formación y Capital Humano de carácter estratégico, que están ya sensibilizadas ante la necesidad primordial de traducir en variables económicas su gestión. Toda una metodología para evaluar la formación, y más concretamente para medir el impacto y la aplicabilidad del conocimiento al puesto de trabajo, y la rentabilidad de los planes y acciones de formación.

Me gustaría decir finalmente que todos sabemos que todavía en la actualidad son escasos los departamentos y áreas de formación y Recursos Humanos de las empresas y organizaciones que evalúan el impacto y la rentabilidad de la formación. El reto es si Vd. quiere dejar de pertenecer a ese grupo y abanderar el cambio, ¿quiere medir la contribución de la formación y los Recursos Humanos a los resultados positivos contables y sociales de su empresa?. En sus manos está.

© Jorge Palacios Plaza

Director de ITACA, Global Learning & Development

Manager Spain, Portugal & Latinoamérica Human Capital Performance Group

jpalacios@hcworld.eu

www.itaca-global.com www.hcworld.com

Extracto del libro “Medición del Impacto y la Rentabilidad de la Formación: en busca del ROI de la Formación”