



FOSWAY
GROUP

Maximizando el impacto empresarial del aprendizaje

Yendo más allá de la evaluación y adoptando el impacto como ética central para la capacitación y el desarrollo.

Con todos los cambios y las opciones de nuevas tecnologías disponibles para la capacitación y el desarrollo, a veces es fácil enfocarse solo en el “¿Qué?” y en el “¿Cómo?” pero no en el “¿Por Qué?”. El aprendizaje debe ser una inversión estratégica que impulsa el desempeño empresarial y construye la capacidad del negocio. Pero, ¿Cómo puede medir el impacto que realmente tiene, o cómo puede maximizar verdaderamente su impacto?

Patrocinado por

docebo[®]

Febrero 2018



¿Por qué es tan importante?

Una pregunta vieja pero un nuevo reto

- Preguntas sobre cómo medir el impacto del aprendizaje no son nuevas, han surgido por décadas. A la capacitación y el desarrollo frecuentemente se le pide que muestre cómo mide su efectividad o que pruebe el valor de lo que hace. Pero ahora existe un nuevo reto, el optimizar y maximizar el impacto que el aprendizaje tiene en la empresa. Esto ya no es solo un problema de medición, pero de enfoque, compromiso, ejecución y evidencia.

Yendo más allá del modelo Kirkpatrick y la rentabilidad de la inversión

- La respuesta estándar de la capacitación y el desarrollo sobre las discusiones de su impacto ha sido el alcanzar el modelo Kirkpatrick para la evaluación de la efectividad de la capacitación, diseñado originalmente en 1959. Estructurado en cuatro niveles principales - reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados, el modelo Kirkpatrick es el punto de referencia estándar a través de la industria del aprendizaje. Los departamentos corporativos de capacitación y desarrollo lo usan como referencia, así como también empresas de capacitación, y el mundo del aprendizaje ha sido altamente obsesionado con el famoso nivel 1 “reaccionarios” - popularmente conocido como hojas de retroalimentación.
- Pero aunque a la capacitación y el desarrollo les guste esto, no le gusta a nadie más. La mayoría de información de evaluación es solamente compartida dentro del departamento, y si llega a ser comunicado a los líderes de la empresa, ellos generalmente no lo leen. Ya sea para bien o mal, los líderes de la empresa no están interesados en las calificaciones de estas hojas de retroalimentación. Ellos están interesados en si las personas venden más, son más competentes en su trabajo o toman mejores decisiones de negocio. A los líderes de la empresa les importan los resultados para la empresa y las métricas - no los resultados del aprendizaje y las métricas. La capacitación y el desarrollo tiene que reconocer esto, de otra forma arriesga el volverse obsoleto. El ver simplemente a una ortodoxia de aprendizaje de casi 60 años no cambiará esto. Esta realización se está volviendo cada vez más clara entre los profesionales del aprendizaje. En el 2017 la [investigación de realidades de aprendizaje digital](#), más de 1100 profesionales



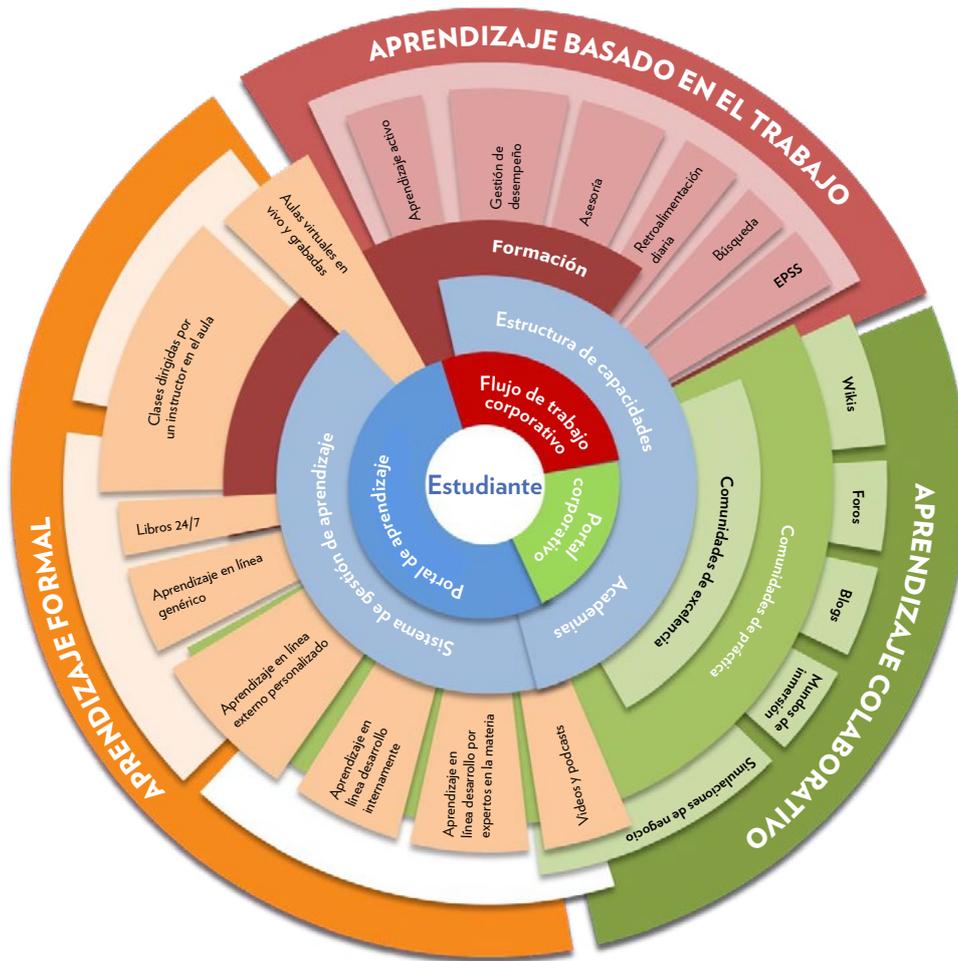
indicaron que las métricas más amplias de negocio se están volviendo las medidas de éxito más importantes, incluyendo la capacidad aumentada de los empleados (69%), la defensa y compromiso de empleados (43%) y la entrega de cumplimiento regulatorio (37%). Pero más necesita ser llevado a cabo.

- Aún la discusión de la rentabilidad de la inversión (ROI) no les concierne a los líderes de la empresa ya que la ven como artificial, a menos que se alinee tangiblemente con las métricas clave de la empresa. El problema con la rentabilidad de la inversión no es su calculación. Esta parte es fácil - son los datos la parte difícil. La capacitación y el desarrollo siempre batalla con la cuantificación de los beneficios, aún cuando son evidentes. El otro problema es la atribución; ¿Quién puede comprobar que el cambio en el resultado se deriva del aprendizaje y no de algún otro factor, como el enfoque gerencial o los cambios en el mercado? No, la rentabilidad de la inversión es una bonita idea pero no una opción práctica para la mayoría de las necesidades de aprendizaje a menos que usted se invente los beneficios, y ellos, típicamente, no son creíbles para el negocio. La pregunta que se debería preguntar más es, ¿Cuál es la rentabilidad de calcular la rentabilidad de la inversión?

¿Rentabilidad de la inversión? -La calculación es fácil, son los datos la parte difícil.

¡El aprendizaje no es un evento!

- Si la evaluación del aprendizaje era complicada para la capacitación cuando era principalmente en el aula y dirigida por un instructor, piense entonces que tan complicada es en el mundo moderno del aprendizaje digital, apoyo al desempeño en el trabajo y la colaboración social!. En el siglo 21, el aprendizaje no es un evento, debe ser una experiencia - o de manera más exacta una mezcla de procesos, oportunidades, y compromiso a través de muchos canales y componentes. Esto puede ser ilustrado por el modelo de Ecosistema de Aprendizaje Fosway (mostrado a continuación) el cual resalta una amplia gama de opciones que la capacitación y el desarrollo ahora tienen a su disposición al diseñar experiencias de aprendizaje. Estas deben ahora consistir de varias estrategias, varios contextos, y varios resultados. El medir el impacto de esto a través de esta multitud de canales diferentes y componente es parte del reto que enfrenta la capacitación y el desarrollo.



Modelo Ecosistema de aprendizaje Fosway
Copyright Fosway Group Limited. Todos los derechos reservados

¿Qué debe hacer?

Pare el hábito de entrega y desarrolle el hábito del impacto

- Primeramente, tenemos que romper el hábito de entrega de la capacitación y el desarrollo; la obsesión de crear eventos, seminarios, cursos de capacitación, y ahora el tomar ordenes para el aprendizaje en línea otros tipos de solución de aprendizaje. La capacitación y el desarrollo ha tenido la tendencia de medir su éxito en términos de actividad - número de eventos , días reservados por estudiantes, cursos completados, y hojas de retroalimentación regresadas. Necesitamos cambiar esto y en vez desarrollar el hábito del impacto - ¿Es lo que hacemos para entregar un resultado positivo, para los estudiantes y para la empresa? Esto puede ser medido en diferentes formas pero si no hace una diferencia, entonces no debemos hacerlo.



Construyendo impacto en el proceso de compromiso y ética de la capacitación y el desarrollo

- Cualquier metodología que use, asegúrese que el impacto esté al centro de ésta. Aléjese de las mediciones al final, y enfóquese más en entender el impacto o el valor que últimamente está buscando, entonces constrúyalo explícitamente en el diseño y la ejecución de lo que hace. El impacto debe ser central en todas las etapas del ciclo de vida del aprendizaje, de principio a fin.
- Desde la perspectiva de Fosway, usamos el modelo PLASMA para ponerlo en práctica:
Planear, Aprender, Aplicar, Sostener, Medir, Analizar



Copyright Fosway Group Limited. Todos los derechos reservados



Planear = ¿Qué necesito saber, entender y capaz de hacer?

Aprender = ¿Cómo puedo aprender este conocimiento, desarrollar esta habilidad, construir esta competencia?

(Adquirir, practicar)

Aplicar = ¿Cómo estoy usando mi aprendizaje? (Hacer)

Sostener = ¿Qué estoy haciendo para constantemente alcanzar el nivel correcto de habilidades y desempeño? (Ser)

Medir = ¿Qué tan bien lo estoy haciendo? ¿Estoy bien encaminado o no?

Analizar = ¿Adonde debo ir a continuación?

Sea predictivo, no retrospectivo

- El punto de impacto no es sobre la medición de lo que debe haber hecho, pero en el diseño de mejores formas de hacer las cosas en el futuro. Mucho de la discusión acerca de las evaluaciones es retrospectivo. En vez, la capacitación y el desarrollo debe ver el impacto de manera predictiva - p. Ej. Si hacemos esto, ¿A qué nos llevará? Este cambio del pasado al futuro (inherentemente por medio del presente) también hace la capacitación y el desarrollo más una función de mejora empresarial proactivo así como también un desarrollo reactivo, y esto es positivo.

Donde sea posible, relacione con medidas empresariales reales

- El influencias a líderes empresariales significa hablarles en sus propios términos, no en los suyos. Mientras mucha de la actividad de evaluación del aprendizaje es laudable, es ultimadamente inútil si la empresa no valora lo que usted les dice. Para hacer esto, necesita relacionar lo que hace y lo que entregar de regreso con las medidas de actividad, desempeño y resultados que ellos ya usan. No significa que ellos estén en lo correcto, pero es probable que sea más efectivo en obtener su atención y aceptación.

Adopte la promesa de los analíticos

- Los analíticos es un término usado que habla sobre las herramientas que analizan los datos de la empresa para identificar patrones significativos y crean perspectivas accionables. Los analíticos son realmente populares hoy en día - con el 92% de líderes de RRHH identificandolos como clave para el éxito - por lo que prometen; analizar los datos de las personas y aprendizaje en conjunto con los datos de la empresa para identificar relaciones potenciales y perspectivas, como la correlación entre las actividades de aprendizaje y los resultados empresariales, o la efectividad relativa de las diferentes estrategias de aprendizaje.



- Desde la perspectiva del impacto del aprendizaje, esto puede ser la solución perfecta, pero también puede volverse su pesadilla! Los analíticos pueden ser esa herramienta que la capacitación y el desarrollo han estado esperando para, habilitar automáticamente el análisis de los datos de la actividad de aprendizaje dentro de una infinidad de procesos empresariales o indicadores de desempeño clave y product evidencia sólida que uno impulsa el otro. Alternativamente, esto puede provocar lo opuesto, que mucho de las actividades de aprendizaje no está haciendo ninguna diferencia, conduciendo al resultado probable que debemos dejar de hacerlo o hacerlo de manera diferente. De cualquier manera, la capacitación y el desarrollo no tiene opción más que comprometerse positivamente y adoptar la promesa de los analíticos y usar lo que aprende para mejorar la forma en que la capacitación y el desarrollo funciona y trabaja.

Lecturas de Fosway recomendadas

Para más análisis de Fosway relacionadas en este tema, por favor vea los siguientes reportes y recursos

- [Investigación Realidades del Aprendizaje Digital 2018](#)
- [Investigación Realidades del Aprendizaje Digital 2017](#)
- [Perspectivas principales: Entregando compromiso de aprendizaje de próxima generación](#)
- [Ciclo de vida del aprendizaje PLASMA](#)
- [Lista de verificación del ciclo de vida del aprendizaje PLASMA](#)
- [Mostrando sin esfuerzo del impacto del aprendizaje \(Casi!\)](#)
- [Realidades de los recursos humanos, Parte 4: Analíticos de recursos humanos](#)
- [¿Cuáles son sus medidas de éxito?](#)



Acelere y disminuya el riesgo

Para hablar con nosotros acerca de nuestra investigación sobre sistemas de aprendizaje y talento, o para discutir lo que podría significar específicamente para su organización, póngase en contacto con nosotros directamente.

Utilizaremos nuestra experiencia independiente para proporcionarle la orientación que necesita para acelerar y disminuir el riesgo de sus decisiones. Tenemos una gran variedad de experiencia, herramientas, investigaciones y perfiles a nuestra disposición. No tenemos ningún “producto” para vender y no tenemos “intereses creados” para sesgar sus resultados. Nos concentramos en un asesoramiento pragmático e independiente.

Exactitud de información y garantías

El análisis y las recomendaciones hechas en este documento se basan en la información actualmente disponible de Fosway y de fuentes consideradas confiables.

Fosway rechaza todas las garantías en cuanto a la exactitud, integridad o adecuación de dicha información. Fosway no tendrá ninguna responsabilidad por errores, omisiones o deficiencias en la información contenida en este documento o en interpretaciones de los mismos.

Las opiniones expresadas en este documento están sujetas a cambios sin previo aviso. Todo el contenido es copyright Fosway limitado a menos que se identifique de otra manera. Todos los derechos reservados.



Acerca de Fosway Group

En Fosway Group, entendemos que desarrollar y atraer a la gente es la forma cómo las organizaciones globales complejas ofrecen rendimiento y logran éxito. Así como la ruta de talento de cada empleado es único, también lo es la estrategia de cada organización.

Los analistas y servicios de asesoramiento de Fosway Group ofrecen las ideas que su organización necesita para lograr resultados y eliminar el riesgo. Sabemos que cada aspecto de la próxima generación de recursos humanos y talento están más entrelazados que nunca. Cuando trabaja con nosotros, acelera su visión y toma mejores decisiones.

Somos el analista de R.R.H.H. independiente de Europa y, al igual que el camino romano del que sacamos nuestro nombre, verá que somos inusualmente directos. No tenemos ningún interés en su tecnología o en sus opciones de consultoría. Puede confiar en nosotros para decirle lo que necesita saber para tener éxito.

Algunos ejemplos de clientes son Alstom, Aviva, Boots UK, BP, BT, Centrica, Deutsche Bank, Faurecia, HSBC, International SOS, Lloyds Banking Group, Novartis, PwC, Rolls Royce, Royal Bank of Scotland, Sanofi, Shell Swiss Re, Telefónica, Thomson Reuters, Toyota Europa y Vodafone.

Contáctenos

Fosway Group Limited

Purlieus Farmhouse, Ewen, Cirencester, Glos. GL7 6BY, UK

Tel: +44 (0)20 7917 1870

Email: info@fosway.com

Web: www.fosway.com