



LA MEDICIÓN DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN, ¿ES ALGO TANGIBLE?

Una Pregunta de Difícil Respuesta

Pablo Bastide



El presente artículo ha sido publicado por **GESTION.ar** en la 13° Edición Anual del **Reporte BIG ® 2010 | Benchmarking de Indicadores de Gestión**, en Buenos Aires en el mes de Junio 2010. Revisión y re-edición Septiembre 2011.

Queda hecho el depósito que establece la ley 11.723.
Derechos reservados. © Copyright 1997-2010.

www.egestionar.com.ar | info@egestionar.com.ar | Tel: +5411 4546-3200

Muchas veces nos hemos encontrado con la siguiente pregunta: ¿cómo podemos medir el impacto de la inversión en capacitación realizada en términos económicos?

En general, esta pregunta encierra muchas respuestas posibles, desde “no” hasta “sí, pero...”, lo que marca un gran desafío para la gestión de recursos humanos poder acercarse a una relación causa-efecto entre la inversión en capacitación y los resultados económicos obtenidos.

Desde hace algunos años se han desarrollado múltiples teorías que buscan medir los beneficios obtenidos luego de un plan de capacitación ejecutado. En general, todas estas teorías son acertadas en el diagnóstico inicial y en el objetivo propuesto, sólo presentan un inconveniente común: la dificultad de cuantificar económicamente el impacto final.

Esta dificultad nace de la naturaleza de las variables: mientras la inversión capacitación es algo tangible (\$, horas), los beneficiarios son intangibles (capital humano), por ende se necesita hacer una alineación de las variables en cuestión.

Una de las primeras apreciaciones que se puede realizar es que bajo ningún punto de vista hay que justificar la necesidad de capacitar por el beneficio económico esperado. Esto es algo que muchas veces se reclama, equivocadamente, desde la dirección de la empresa, cuando en realidad todo programa de formación debe responder a las necesidades de los empleados respecto al negocio, para maximizar las utilidades con un mejor desempeño individual y colectivo.

Lo que sí es cuantificable es “el costo de no capacitar”, que muchas veces se refleja en caída de clientes, reprocesos, mayor cantidad de personal, falta de cumplimiento de objetivos.

Otra consideración importante al iniciar el proceso de medición del retorno de la capacitación es establecer un orden de prioridades, donde podemos contemplar las siguientes acciones:

Etapa I **Análisis de las necesidades de capacitación**

- *Realizar conjuntamente entre Recursos Humanos/Gerencias de Línea el proceso de detección de las necesidades de capacitación, tratando de identificar la brecha existente entre las aptitudes, conocimientos, habilidades y competencias requeridas por el puesto/negocio y las que posee el personal.*
- *Identificar las fortalezas y debilidades de cada grupo de puestos por nivel organizacional.*
- *Evaluar las expectativas del negocio para el corto plazo y ver cómo impacta en las necesidades de capacitación.*
- *Definir objetivos/metas de desempeño y de resultado organizacional y por área/puesto.*

Etapa II **Definición de las acciones de capacitación a llevar a cabo**

- *Elaborar un plan de capacitación basado en la detección de necesidades (Etapa I)*
- *Validar el plan de capacitación con cada Responsable de Área (Gerente/Director).*
- *Cuantificar el plan de capacitación en: alcance, cantidad de actividades, horas, inversión directa, proveedores de capacitación.*
- *Establecer el período de tiempo de ejecución.*

Etapa III

Definición de las acciones de evaluación del plan de capacitación ejecutado

- Establecer el período de evaluación de resultados de los distintos niveles:

Nivel 1: Reacción y Satisfacción (inmediata)

Nivel 2: Aprendizaje (cuestionarios, tests, simulaciones, evaluación de rendimiento)

Nivel 3: Aplicación
(desempeño en el puesto)

Nivel 4: Impacto en el Negocio (seguimiento, planes de mejora, relación con variables económicas del negocio)

Nivel 5: ROI
(relación costo/beneficio)

- Definir las herramientas a utilizar para la evaluación:
 - Cuestionarios
 - Encuestas
 - Entrevistas
 - Grupos muestrales
 - Técnicas de observación
 - Validación empírica a través de indicadores
 - Modelos matemáticos de medición del retorno
 - Determinación del costo de oportunidad de no capacitar
- Adecuar los sistemas informáticos existentes a las necesidades de recopilación de los datos para la evaluación futura.

Etapa IV

Medición del retorno económico de la capacitación realizada

- Recopilar los datos necesarios para la medición (egresos):
 - Inversión directa realizada
 - Costos indirectos vinculados con la capacitación
 - Costos de administración del proceso de evaluación
- Recopilar los datos necesarios para la medición (beneficios):

- Variación de resultados económicos
- Variación de estándares de calidad
- Evolución de los parámetros de desempeño
- Evolución de los parámetros de motivación
- Evolución de las tasas de retención
- Variación de la satisfacción del cliente interno/externo
- Variación del compromiso con la tarea
- Evolución de conflictos
- Análisis de la mejora en la comunicación interna
- Mejora de los equipos de trabajo

- Agrupar la capacitación realizada por distintos grupo de análisis (por puesto, por área, por planta, por sucursal).
- Asociar las variables de egreso y de beneficio en función a los grupos de capacitación realizados (Ejemplo: costos de capacitación en atención al cliente y análisis de la evolución en la cantidad de clientes) para definir los indicadores.
- Elaborar los informes de evolución de los indicadores definidos.

Debe tenerse muy en cuenta que previamente hay que consensuar con los distintos responsables de cada unidad de negocio que el proyecto de medición del ROI en capacitación es a nivel corporativo, donde la propia cultura organizacional tiene que poseer una orientación definida hacia la medición, más allá del impacto de la capacitación. Esto implica la existencia de otras herramientas ya instaladas cuya utilización sea compartida a todo nivel.

También cabe puntualizar que siempre el capital humano de la empresa debe conocer por qué se lo va a evaluar, por lo que al disparar el plan de capacitación se deben comunicar los parámetros por los cuales se va a medir su impacto en el corto y mediano plazo.

No necesariamente toda la capacitación debe ser incorporada como objeto de medición. Inicialmente se puede comenzar con las actividades de formación vinculadas directamente con el negocio, lo que facilita la evaluación del impacto

Posteriormente puede ir adicionándose el resto de las actividades de capacitación cuya vinculación con el negocio es mucho más indirecta. **Generalmente cuanto más directa es la vinculación de la capacitación con el negocio, más corto es el plazo en que se pueden obtener resultados de costo/beneficio.**

Asimismo deberían seleccionarse aquellos programas de formación que posean las siguientes características:

- Que tengan una alta inversión económica.
- Que estén vinculadas con objetivos de cumplimiento cuantificables.
- Que tengan un alcance importante en cantidad de participantes.
- Que sean relevantes para la Dirección de la empresa.

Para el desarrollo de las mediciones del impacto económico de la capacitación se puede utilizar la siguiente **fórmula genérica de cálculo**:

Beneficios Obtenidos - Inversión en Capacitación

Inversión en Capacitación

Mediante la aplicación de la fórmula de cálculo descrita es posible llevar adelante los siguientes procesos:

▪ **Definición de los indicadores para medir el ROI:**

- Mejora en el desempeño individual/grupal (*reporte de desempeño*)
- Mejora en la retención del personal (*reporte de rotación*)
- Disminución del ausentismo (*reporte de ausentismo*)
- Mejora en la autonomía del puesto de trabajo (*reporte de management ratio*)
- Aumento del personal de alto potencial (*reporte de desempeño/potencial*)
- Evolución de los cuadros de reemplazo (*reporte de promociones internas*)
- Análisis de mejora del cumplimiento de objetivos (*reporte de cumplimiento de objetivos*)

▪ **Conversión de las variables definidas a resultado económico tangible:**

- Cantidad de clientes: \$ promedio por cliente
- Evolución de las ventas: % de incremento atribuible a la capacitación dictada
- Disminución de costos: % de disminución como consecuencia de la capacitación dictada
- Satisfacción del cliente: % de crecimiento de clientes
- Motivación interna: \$ por disminución de renuncias
- Calidad: \$ por disminución de errores/reprocesos
- Desempeño: \$ por mejoras en funciones directamente vinculadas al cliente externo
- Retención: \$ de ahorro por menor rotación
- Ausentismo: \$ de ahorro por menor ausentismo
- Empowerment: \$ por disminución del costo de supervisión
- Cuadros de reemplazo/alto potencial: \$ por ahorro en selección

De lo analizado podemos concluir que es posible la medición del impacto económico de la capacitación siempre que se tenga en cuenta que se debe contemplar un plazo no menor a los 2 años y que los resultados obtenidos mostrarán un rango o tendencia, buscando evaluar si la inversión fue la adecuada, si respondió a las necesidades del negocio y si logró mejorar el desempeño de los empleados.