



MESA REDONDA: 18 de enero de 2011 | Club Diario Levante, C/ Traginers, 7 Valencia | 9.30 - 13.00 h

El ROI y la efectividad en los planes de formación 2011

Las estrategias de la formación en las organizaciones de la Comunidad Valenciana expuestas por sus protagonistas

Jornada de trabajo donde se debatirán las estrategias de formación para el 2011, el retorno de la inversión en formación en estos momentos y las mejores prácticas en los planes de formación de la Comunidad Valenciana. Con la participación de Saggas, Planta Regasificadora de Sagunto; EMT, Empresa Municipal de Transportes; Universidad Miguel Hernández; Martínez Loriente; Esmalglass – Itaca y Vaersa.





La evolución de los planes de formación. El camino hacia el ROI y la efectividad.

Oscar Miralles Fernández. **Director Tea-Cegos Comunidad Valenciana.**

Valencia ,18 de enero de 2011. Club Diario Levante





La formación en la empresa entendida de forma tradicional HA MUERTO

*« El enfoque clásico de formación presencial en aula, con una evaluación de satisfacción en aula ya no **CONSIGUE** los efectos esperados »*

La sociedad de conocimiento, el ritmo en las organizaciones, el aumento de los estímulos, la velocidad de la información han **transformado el proceso de aprendizaje y desarrollo en la empresa**

3 áreas clave para entender la evolución

4






1. El posicionamiento de la formación en la empresa



1. El posicionamiento de la formación en la empresa

6



- 
- I. Formación para mejorar los resultados
 - II. Formación para mejorar conductas
 - III. Formación como marca, beneficio social
 - IV. Formación a demanda
 - V. Formación como instrumento técnico
 - VI. Formación puntual / irregular
 - VII. Formación Inexistente

El posicionamiento será mejor si:

- Tenemos a **personas encargadas** de la formación
- Existe un **sistema de DNF** que funciona.
- Las personas y la empresa conciben **la formación como parte** del trabajo.
- Existe un **plan y una dotación** presupuestaria.
- Se establecen **objetivos pedagógicos y métodos de seguimiento** y control de la formación.
- Se evalúa la realización de **los planes acción**.
- Se evalúa la **transferencia al puesto** y el **retorno de la inversión**.

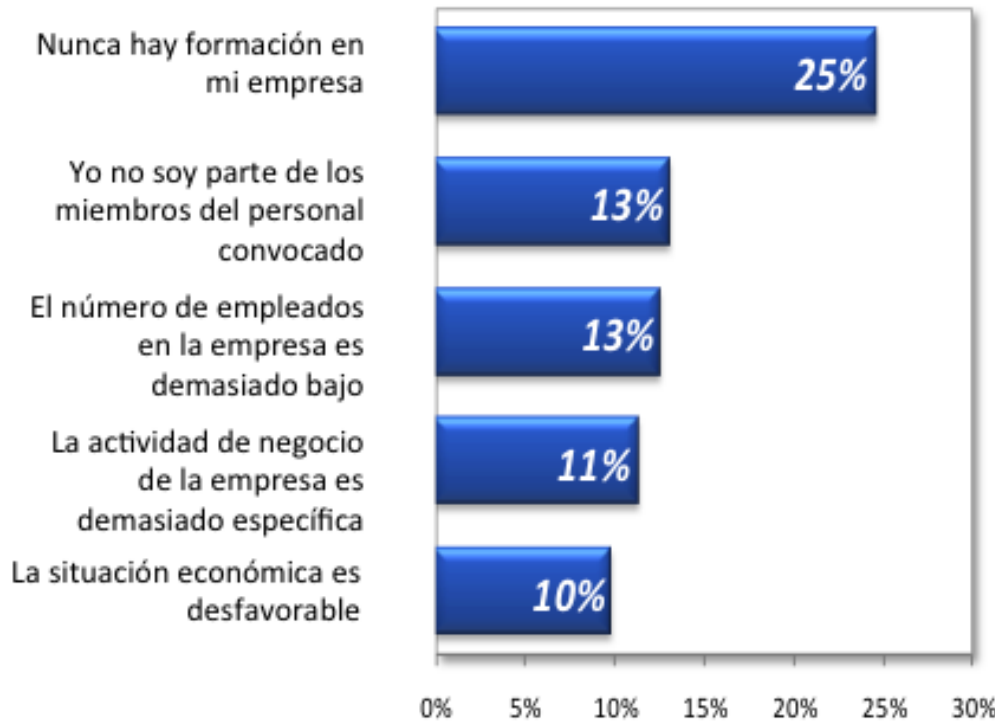


1. El posicionamiento de la Formación en España



¿Por qué no has realizado ninguna formación en los últimos tres años?

Total



	Francia	Alemania	Reino Unido	España
Nunca hay formación en mi empresa	18%	29%	17%	34%
Yo no soy parte de los miembros del personal convocado	22%	6%	13%	12%
El número de empleados en la empresa es demasiado bajo	11%	13%	14%	13%
La actividad de negocio de la empresa es demasiado específica	11%	13%	11%	12%
La situación económica es desfavorable	22%	11%	12%	8%

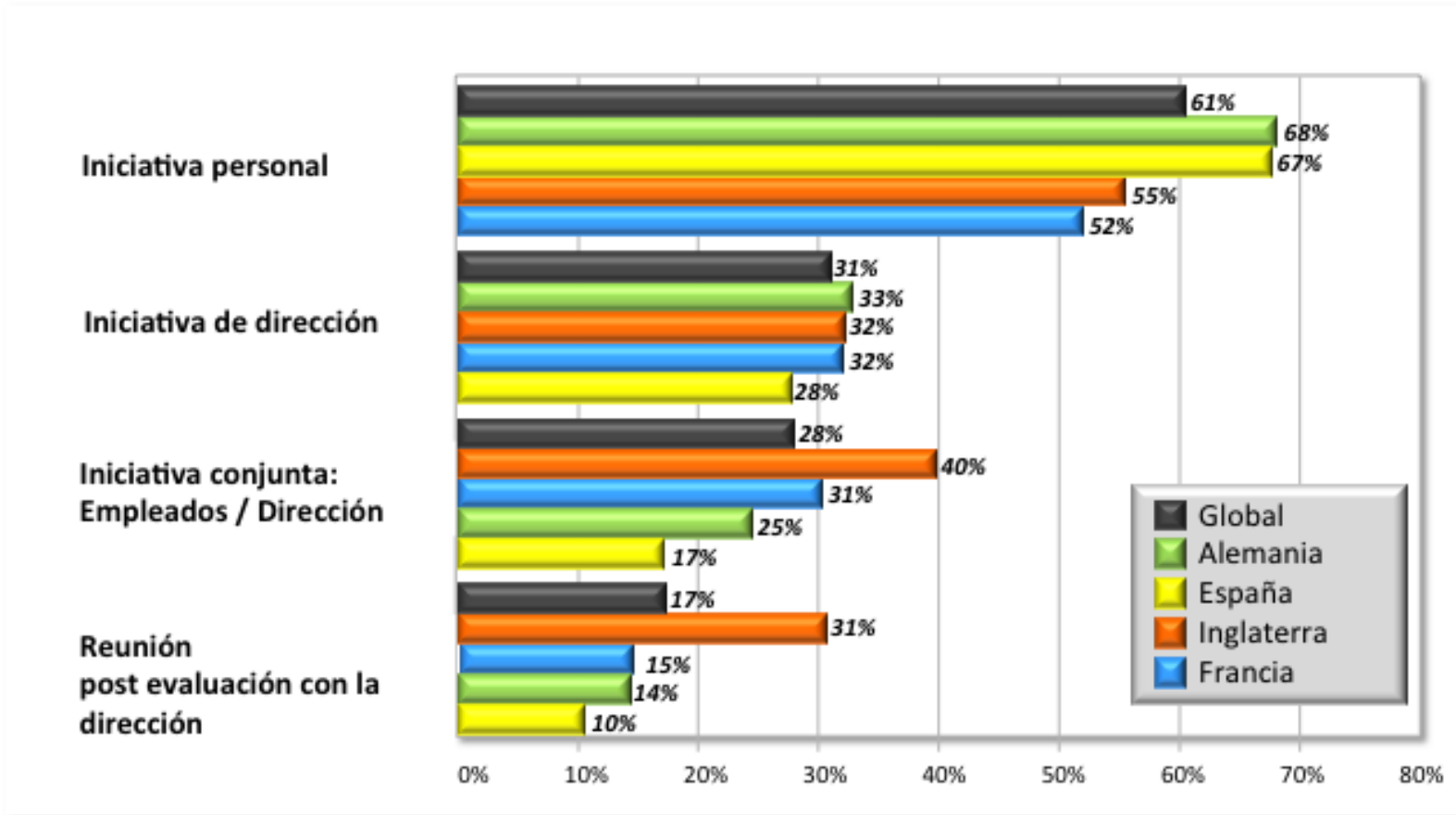
1. El posicionamiento de la Formación en España

8



Todos los países

¿Quién tiene la iniciativa en la formación?



La evolución de los planes de formación. El camino hacia el ROI y la efectividad.

Oscar Miralles Fernández. Director Tea-Cegos Comunidad Valenciana. 18 de enero de 2011. Club Diario Levante



2. Niveles de Efectividad

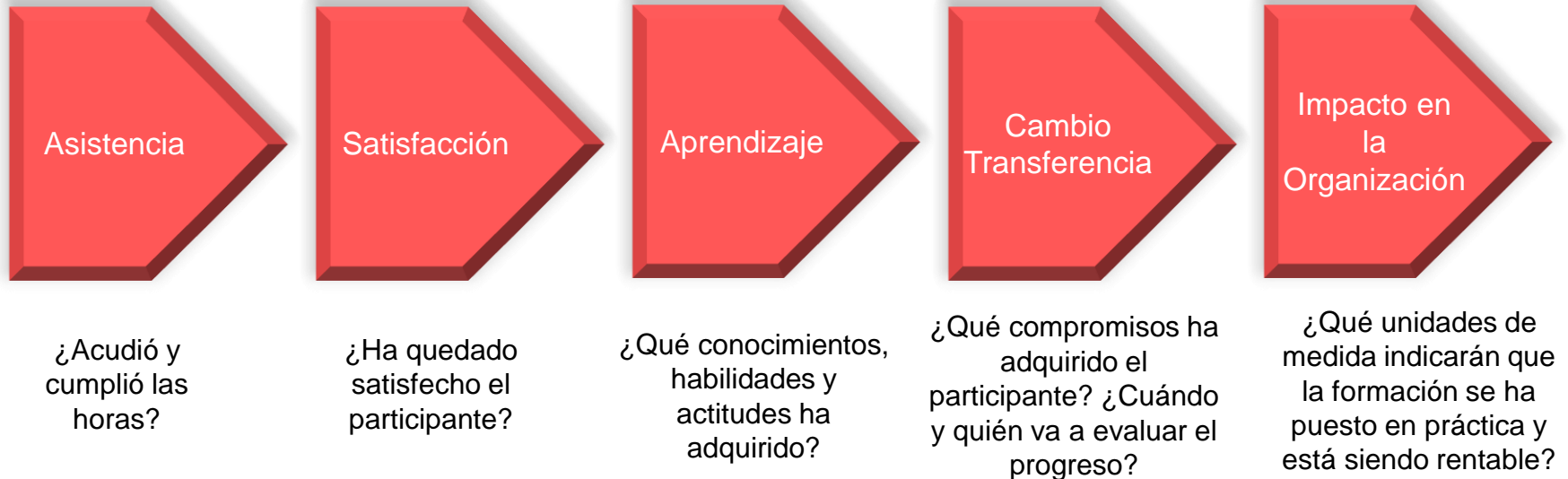


2. Niveles de Efectividad

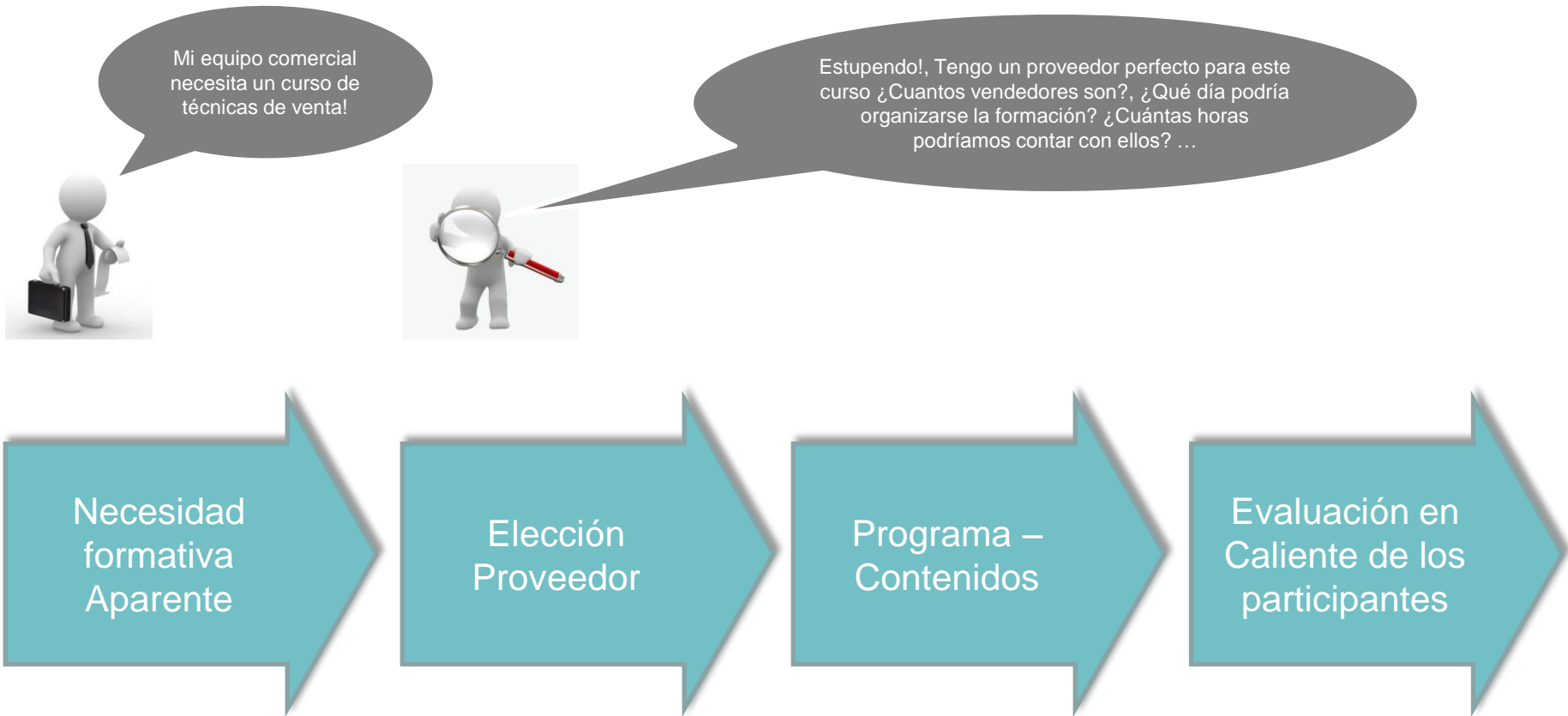
10



- **La efectividad** es la capacidad de lograr un **efecto deseado**, esperado o anhelado; la efectividad dependerá de **qué esperas** con la formación, **cuál es tu objetivo**.



Las expectativas de la formación, determinan el proceso pedagógico determinado, considerando **los 5 niveles de efectividad**.



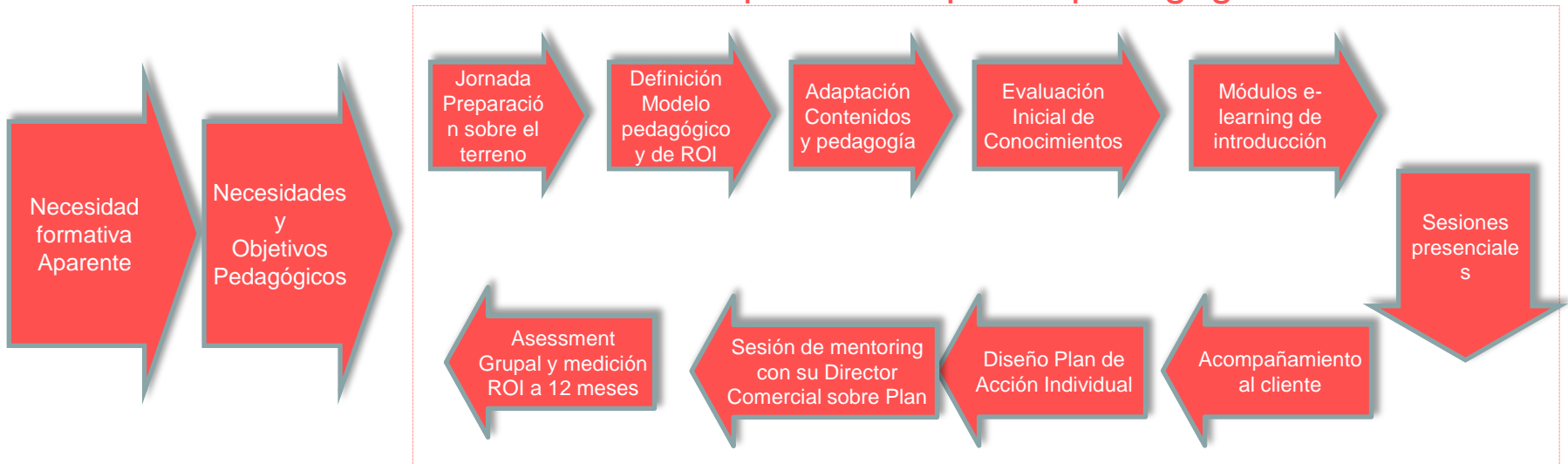
¿Nivel de Efectividad?



Mi equipo comercial necesita un curso de técnicas de venta

Me gustaría hacerte preguntas sobre el equipo comercial:
+ ¿Que te ha hecho llegar a esta conclusión?
+ ¿Qué comportamientos crees que deben mejorar?
+ ¿Qué otros factores pueden estar influyendo en su forma de actuar?
+ ¿Qué objetivos pedagógicos perseguimos por tanto?
+ ¿Cuál es el mejor canal para llegar a ellos?
+ ¿A qué compromisos has de llegar? ¿Quién los va a supervisar?
+ ¿Cómo podremos medir en un periodo de tiempo que se están alcanzando los objetivos y que está teniendo impacto?
+ ¿Qué factores podrías desvirtuar esta medición?
...

Un posible esquema pedagógico



La evolución de los planes de formación. El camino hacia el ROI y la efectividad.



1. El proceso de Detección de Necesidades de Formación ha incluir un **método multifuente, alimentado por la Evaluación del Desempeño**, y concluido preferiblemente **vía entrevista con el cliente interno**, que permita traducir la necesidad del negocio en necesidad formativa.
2. Establecer un proceso de **preparación y adaptación** de los **contenidos y la pedagogía** a los objetivos y el colectivo a formar.
3. Definir mecanismo para determinar el **nivel de partida** para la formación (Assessment, 360º, Cuestionario de autoevaluación...)
4. Determinar qué **canal / solución formativa** es el más idóneo (presencial, e-learning, blended, sms, videocads, *outdoor training*, coaching, acompañamiento, mentoring, video-conferencia, foros, wikis, blogs, etc.) buscando la **participación, dinamismo y la optimización** de los recursos.
5. Marcar en qué medida el participante **se compromete a incluir nuevas formas de actuar** (plan de acción individual) y a través de **qué sistema se supervisa su cumplimiento** (RRHH, Jefe directo, formador...) Implicar a los mandos en el proceso formativo.
6. Establecer mecanismo de **control de la transferencia** de forma diferida (sistemático en la evaluación del desempeño o puntual a través del seguimiento con su N+1)
7. Dibujar un **modelo de ROI** que permita medir la **efectividad de la formación**.



3. Cálculo del ROI de la formación.



3. ¿Por qué Evaluar el ROI?

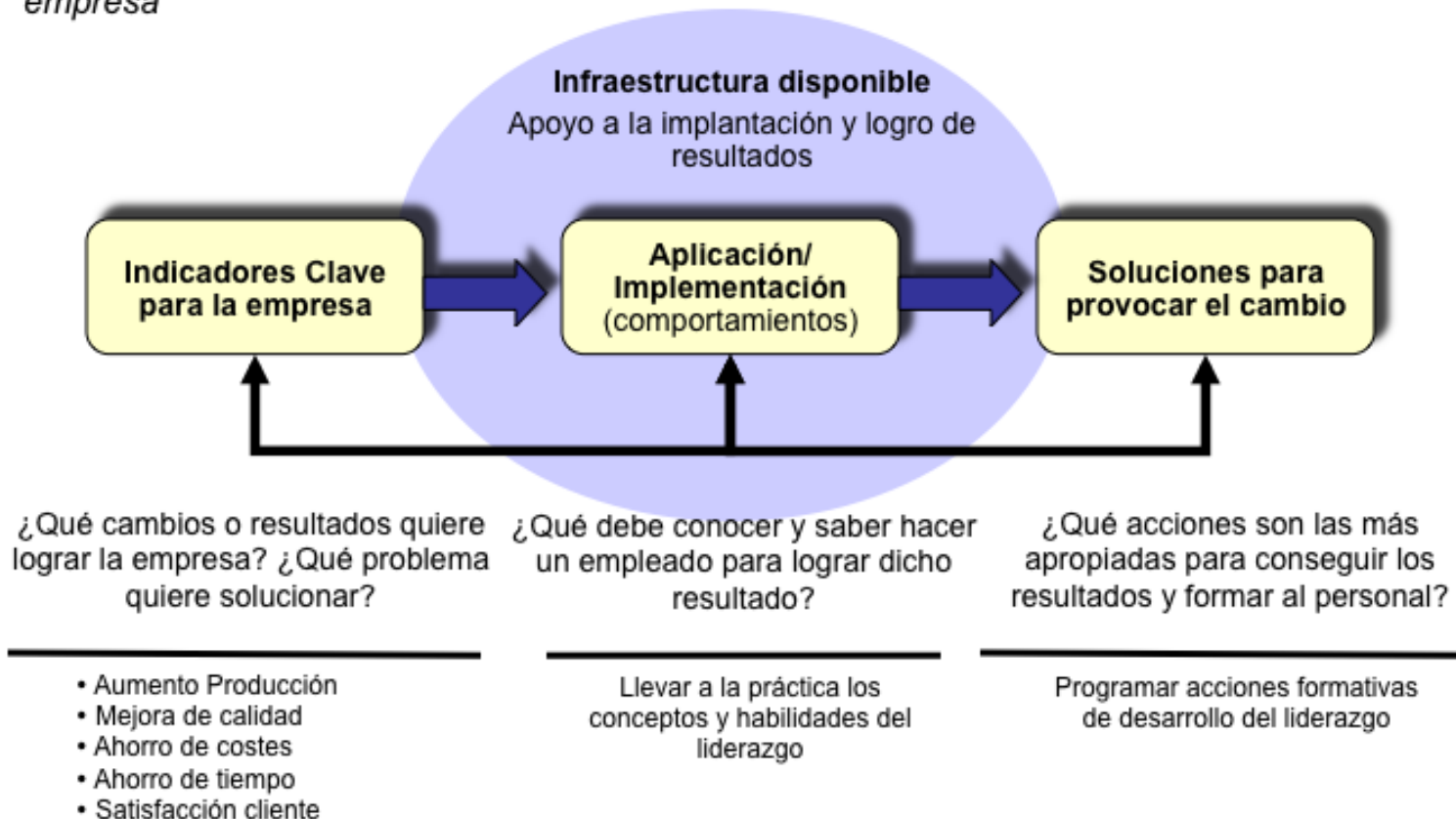
15

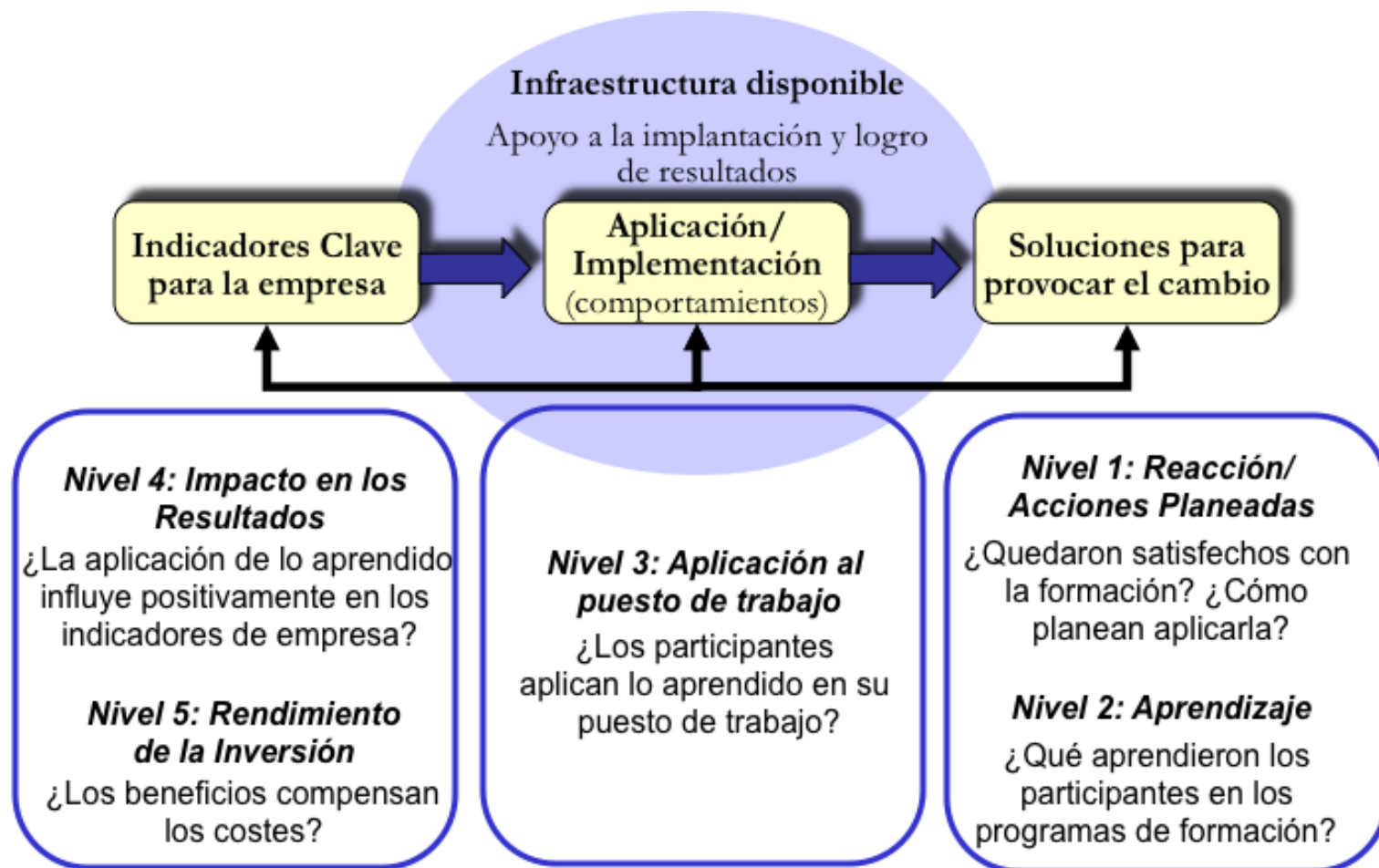


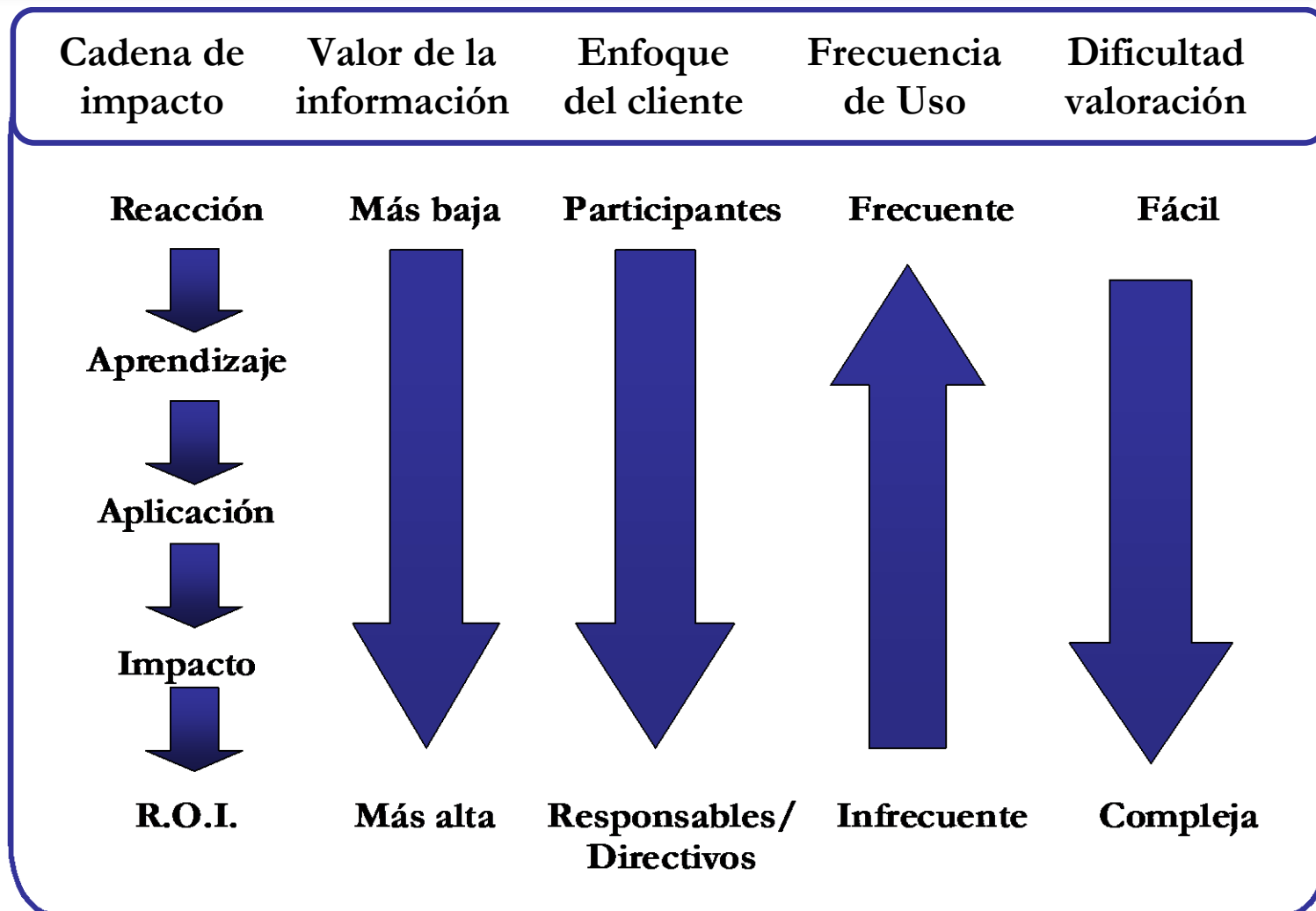
- ✓ Para determinar si un programa formativo está verdaderamente logrando sus **objetivos pedagógicos y de negocio**.
- ✓ Para identificar **puntos fuertes y débiles** en los pasos del **proceso de elaboración** de los planes de formación
- ✓ Para conocer la **aplicación real** de la formación al trabajo provocando la implicación de todos los agentes.
- ✓ Para determinar **ratio Costes/Beneficios** y el impacto en los resultados
- ✓ Para ayudar en la **toma de decisiones** en programas futuros (asistentes, diseño, pruebas, ...)
- ✓ Para posicionar a Recursos Humanos como un **área orientada al negocio**.

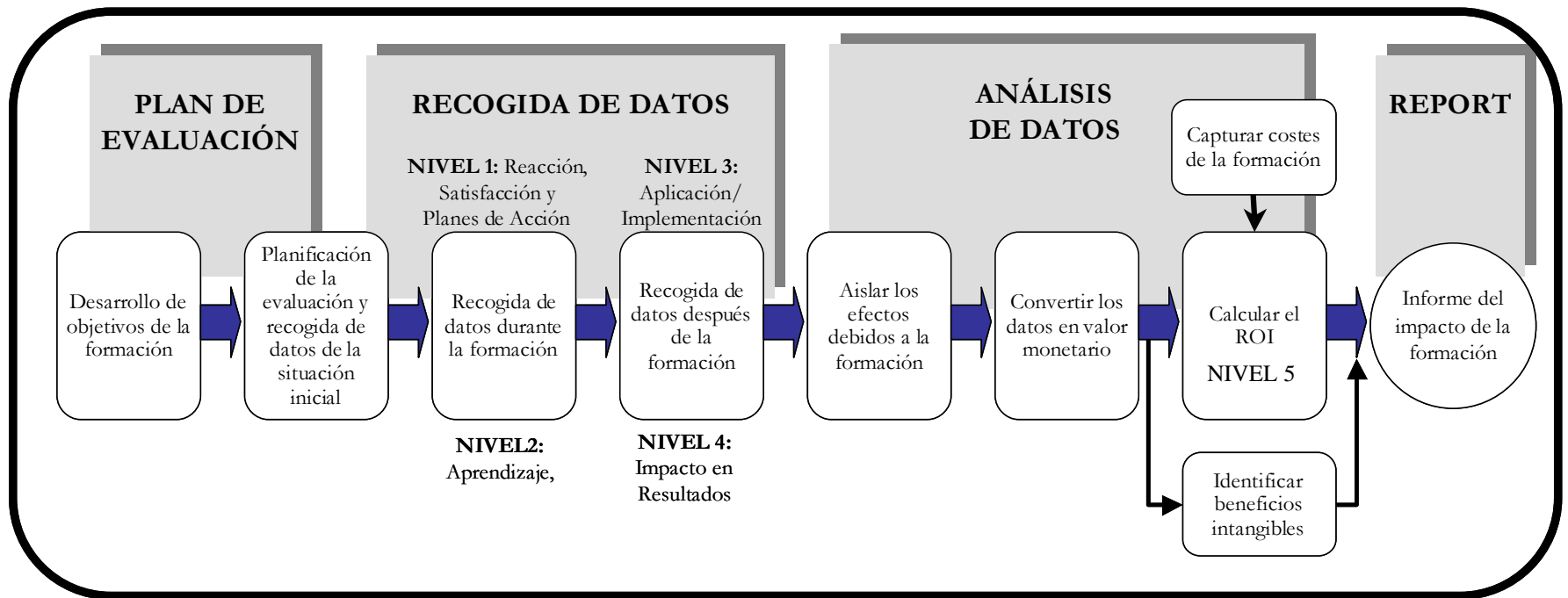


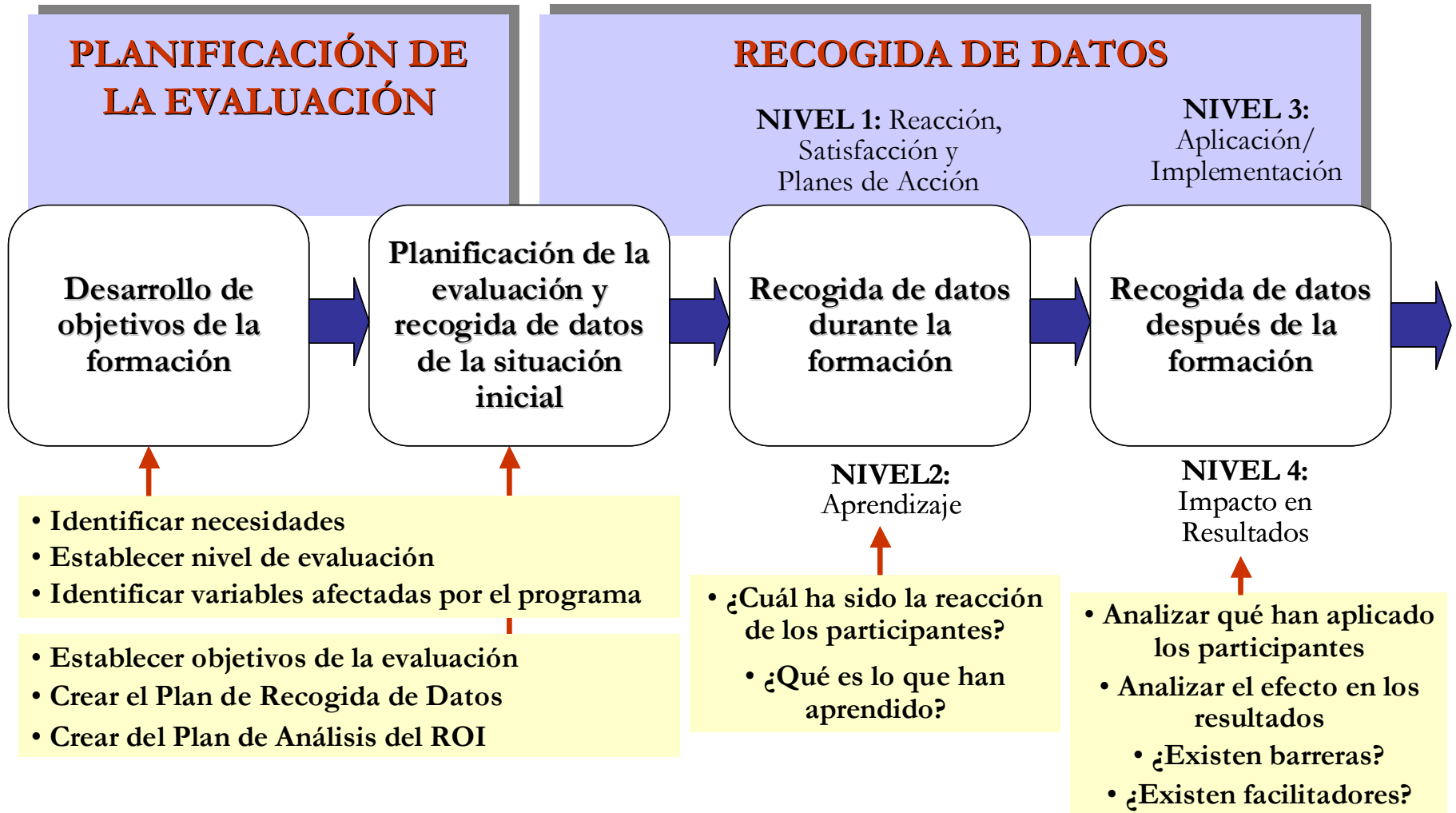
Las mejores soluciones formativas comienzan con un análisis de las necesidades de la empresa

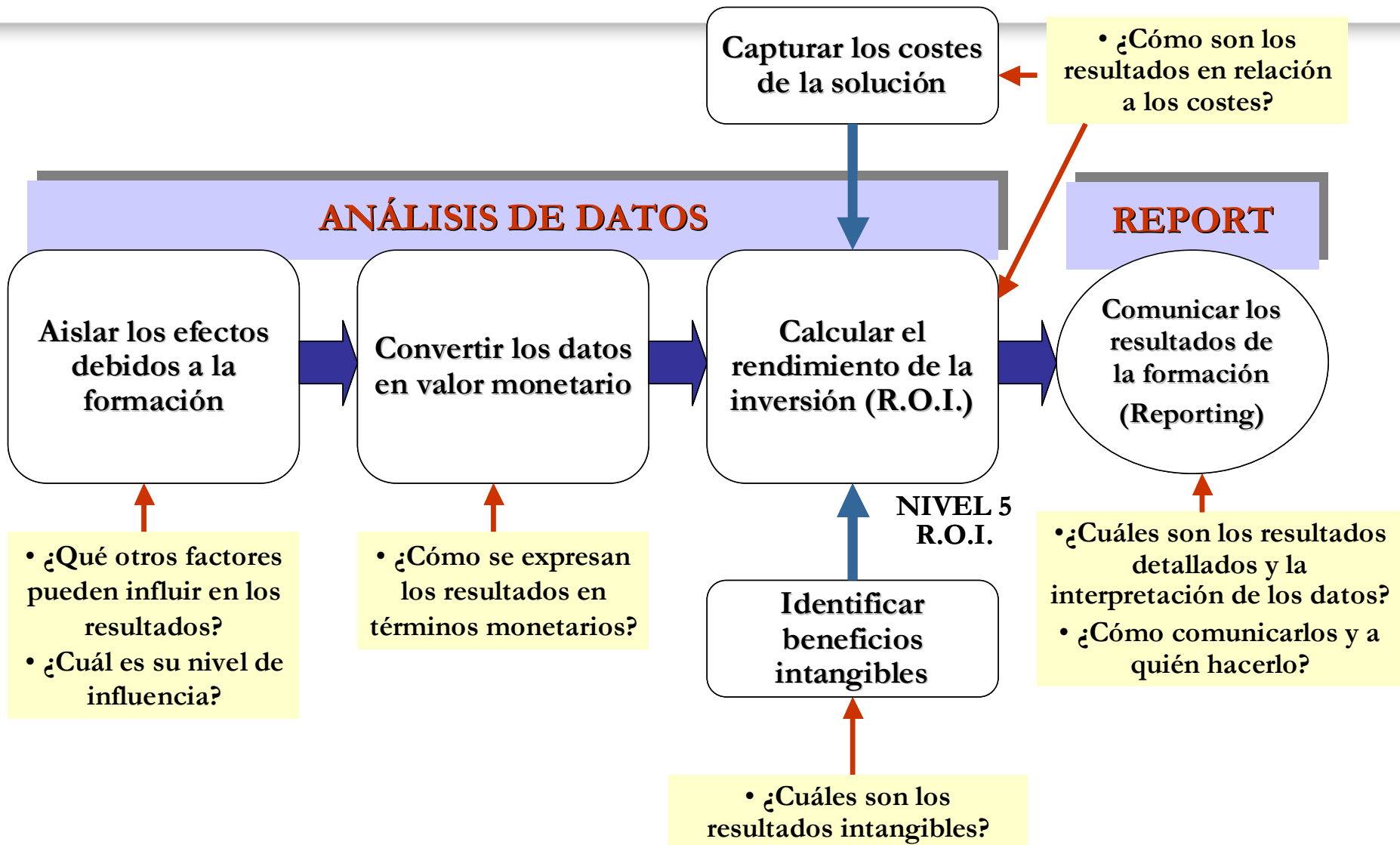














$$\text{Ratio Coste-Beneficio} = \frac{\text{Beneficios de la formación}}{\text{Costes de la formación}}$$

$$\text{R.O.I.} = \frac{\text{Beneficios netos de la formación}}{\text{Costes de la formación}} \times 100$$



Un ejemplo de medición del ROI

1. **Datos Generales.** Cliente sector industrial, programa de Formación para el área de Compras
2. **Objetivos pedagógicos**
 - Optimar el proceso de compras, estableciendo un procedimiento más ágil de certificación de nuevos proveedores
 - Mejorar las condiciones económicas con los proveedores, reduciendo los problemas de aprovisionamiento.
 - Implantar las negociaciones anuales de condiciones, para reducir la negociación operación a operación
3. **Indicadores del Negocio seleccionadas**
 - Reducción del proceso de homologación a 30 días
 - Reducir las faltas de materia prima de 2,3% actual a 1%
 - Un 80% de proveedores con condiciones anuales (actualmente 55% sobre las ventas totales)
 - Mejora satisfacción del cliente interno (producción) de 5,7 a 6,5.
4. **Solución Formativa**
 - Programa Blended learning, con una evaluación inicial de conocimientos sobre proceso de compras y negociación, módulos e-learning y 5 jornadas presenciales. Tras las sesiones, diseño de plan de acción individual
5. **Sistema de Evaluación**
 - Nivel 1. Encuesta de satisfacción
 - Nivel 2. Prueba de conocimientos tras el programa
 - Nivel 3. Seguimiento a los 6 meses de los objetivos del plan de acción por el Director de Compras
 - Nivel 4. Evaluación del grado de consecución los Indicadores del Negocio
 - Nivel 5. Cálculo del impacto económico, de los costes de la formación y cálculo final del ROI



Un ejemplo de medición del ROI

6. Nivel 1. La media de los alumnos puntúa el programa con un 3,6 sobre 4

7. Nivel 2. La media de aprendizaje se establece en un 8,3 sobre 10

8. Nivel 3. El progreso de los objetivos del plan de acción alcanzan un avance medio de 78%

9. Nivel 4. Resultados del Negocio

- Reducción del proceso de homologación a 30 días (conseguido a 32 días) 82% de objetivos.
- Reducir las faltas de materia prima de 2,3% actual a 1%. Cumplido al 90%.
- Un 80% de proveedores con condiciones anuales. Conseguido al 70%
- Mejora satisfacción del cliente interno (producción) de 5,7 a 6,5. conseguido al 90%

10. Aislar los efectos de la evaluación.

- Se estableció una progresión matemática analizando la tendencia de los 4 objetivos.

11. Costes de la Formación.

- Programa Formación. 24.420€
- Costes indirectos. 3.250€
- Horas Salariales. 10.540€

12. Calculo – conversión económica de los objetivos del negocio

- Reducción faltas Materia Prima a 1%, 90.000€
- Reducción costes materia prima por negociación anual de un 1,5%; 102.500€

13. Nivel 5. Calculo del ROI

- Beneficios de la Formación (90.000€ + 102.500€) 192.500€
- Costes de la Formación (24.420€ + 3.250€ + 10.540€) 38.210€
- Ratio Coste-Beneficio. 5,04
- ROI 403%



- El posicionamiento de la formación en la empresa condiciona su efectividad.
- El proceso de formación requiere análisis, diseño y cercanía al negocio.
- Es un reflejo de la posición de Recursos Humanos en la organización
- Es necesario evaluar la formación en los 5 niveles.
- Es posible la medición del ROI, contando con las dificultades propias de aislar otras variables.
- La formación es un bien estratégico y puede ser inversión rentable





Muchas gracias

Oscar Miralles
omiralles@tea-cegos.es
963070550



GO!



www.cegos.com



MESA REDONDA: 18 de enero de 2011 | Club Diario Levante, C/ Traginers, 7 Valencia | 9.30 - 13.00 h

El ROI y la efectividad en los planes de formación 2011

Las estrategias de la formación en las organizaciones de la Comunidad Valenciana expuestas por sus protagonistas

Jornada de trabajo donde se debatirán las estrategias de formación para el 2011, el retorno de la inversión en formación en estos momentos y las mejores prácticas en los planes de formación de la Comunidad Valenciana. Con la participación de Saggas, Planta Regasificadora de Sagunto; EMT, Empresa Municipal de Transportes; Universidad Miguel Hernández; Martínez Loriente; Esmalglass – Itaca y Vaersa.

