

# El ROI del aprendizaje

¿Por qué medir el aprendizaje es clave en la nueva era del trabajo?

# RESUMEN

Un equipo de empleados muy implicado no solo es más productivo: se ha demostrado que puede ser un fuerte impulsor de la satisfacción del cliente, las ganancias y el retorno para los accionistas.<sup>1</sup> Existe una estrecha relación entre la cultura del aprendizaje y la implicación.<sup>2</sup> Sin embargo, a pesar de que las empresas gastan miles de millones de dólares en aprendizaje y desarrollo, no logran implicar a sus empleados. Esta apatía afecta la satisfacción del cliente, las ganancias y el crecimiento de ingresos a nivel corporativo, y le está costando a la economía estadounidense hasta USD 500 mil millones al año en pérdidas de productividad.

Este documento analiza los cambios en la demografía y en las expectativas en el entorno laboral, y el impacto que tiene la nueva generación de trabajadores *millennials* en la implicación con el aprendizaje, el aprendizaje corporativo y los métodos de desarrollo. También se incluyen recursos para que los profesionales de la educación puedan mostrar el valor del aprendizaje midiendo el retorno de las inversiones en capacitación.

<sup>1</sup><http://www.talentculture.com/6-eye-opening-employee-engagement-statistics/> (en inglés).

<sup>2</sup>Bersin by Deloitte, *Becoming Irresistible: A New Model for Employee Engagement* (2015). (En inglés).

## ¿Cuánto cuesta tener empleados poco implicados?

Los empleados muy implicados no solo son más productivos. Se ha comprobado que los empleados involucrados aumentan la satisfacción del cliente, las ganancias y el retorno para los accionistas.<sup>3</sup> No es de extrañar entonces que la implicación de los empleados sea una de las principales preocupaciones de los líderes empresariales, que están ansiosos por obtener los beneficios de una fuerza laboral motivada para alcanzar los objetivos de negocio.

Existen organizaciones que están invirtiendo en capacitación a fin de activar e involucrar a su personal. Según el informe *The Corporate Learning Factbook 2014*, de Bersin by Deloitte, en los EE. UU., la inversión en capacitación corporativa en 2014 creció un 15 % (en comparación con el año anterior) y alcanzó los USD 70 mil millones; mientras que a nivel mundial, la cifra llegó a las USD 130 mil millones. Se estima que una compañía promedio invirtió casi USD 1000 por empleado. En 2015, las empresas estadounidenses informaron un aumento del 10 % en sus gastos de capacitación, y las áreas de gestión y liderazgo representan el porcentaje más alto de la inversión.<sup>4</sup>

A pesar de estas inversiones significativas, algo no está funcionando. Un 68 % de los empleados a nivel mundial no está implicado (o siente una profunda desconexión) con su empleo.<sup>5</sup> Solo hacen acto de presencia, matan el tiempo y hacen lo mínimo indispensable para cumplir con su tarea. El problema generalizado de la desconexión de los empleados les cuesta a los EE. UU. entre USD 450 y 550 mil millones al año en pérdidas de productividad.<sup>6</sup>



<sup>3</sup><http://www.talentculture.com/6-eye-opening-employee-engagement-statistics/> (en inglés).

<sup>4</sup><http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/02/04/the-recovery-arrives-corporate-training-spend-skyrockets/#7838e6d04ab7> (en inglés).

<sup>5</sup><http://www.gallup.com/poll/188144/employee-engagement-stagnant-2015.aspx> (en inglés).

<sup>6</sup>Investigación de Gallup de 2015, Majority of US Employees Not Engaged, Despite Gains in 2014. (En inglés).



## La falta de retorno de la inversión

Con esta inversión sustancial en capacitación, ¿por qué aún nos cuesta implicar al personal y demostrar el valor del desarrollo y el aprendizaje?

En parte, el desafío se relaciona con los cambios en la demografía y en la manera de trabajar de la fuerza laboral. En 2015, los *millennials* (nacidos entre 1980 y 2000) pasaron a ser el grupo más grande de la fuerza laboral.

Son ambiciosos, no muy leales y demandan oportunidades de desarrollo. También son expertos en tecnología: están hiperconectados y siempre activos en las redes sociales y en el móvil. Plantean exigencias de aprendizaje únicas y esperan que las empresas adapten las estrategias de aprendizaje y desarrollo a sus necesidades.

Al mismo tiempo, está cambiando la manera de trabajar para todos los grupos de la fuerza laboral. Estamos más conectados, la separación entre la vida personal y el trabajo es más difusa, y se necesitan cambios e innovación para que las empresas progresen en el mercado. Para las personas, esto implica una necesidad de mantener sus habilidades al día para conservar su empleo. Como dice Stephen Covey en su libro *Primary Greatness*: “La seguridad está en poder seguir produciendo lo que el mercado desea, y los deseos del mercado cambian continuamente. A menos que las personas aprendan, cambien, crezcan y progresen acorde al mercado, no habrá seguridad. La seguridad se basa en la habilidad de aprender continuamente”.<sup>7</sup>

Las empresas que buscan atraer y retener *millennials*, y proveer aprendizaje continuo a todos los empleados tendrán que cambiar los métodos tradicionales de capacitación presencial para integrar modernas plataformas de aprendizaje en línea que admitan formatos de aprendizaje más dinámicos y colaborativos, y brinden contenido en bloques pequeños y fáciles de asimilar.

<sup>7</sup> Covey, Stephen R. 2015. *Primary Greatness - The 12 Levers of Success*. Nueva York: Simon and Schuster. (En inglés).

*“Los empleados deben adaptar los valores corporativos, el entorno de trabajo y las estructuras de los equipos para mantenerse competitivos. La mejor manera de incorporar estos cambios necesarios y crear y mantener un negocio ágil es integrar la educación corporativa a los objetivos estratégicos de la empresa. Al invertir en aprendizaje corporativo, los empleados pueden abordar tres áreas clave de la retención de los millenials: la atracción de talentos, la preparación para el trabajo y el cambio cultural”.*

*- Jason Wingard, Decano y Profesor,  
Escuela de Estudios Profesionales de la Universidad de Columbia<sup>8</sup>*

Al reconocer que el aprendizaje corporativo va de la mano con nuevas ventajas competitivas, las organizaciones globales también necesitan asegurarse de que las oportunidades de aprendizaje sean totalmente escalables para abarcar a toda la compañía. Esto implica ofrecer programas de capacitación eficientes en cuanto a los costes, en muchos idiomas y formatos, y disponibles las 24 horas. Es imposible implementar los métodos de capacitación tradicionales para cubrir las necesidades de una empresa cada vez más virtual, grande y global.

El desafío también consiste en poder analizar y monitorear el retorno de las inversiones en aprendizaje. Cuanto mayor es la inversión, mayor es la necesidad de monitorear y medir los programas de aprendizaje. Sin embargo, muchas empresas tienen dificultades para calcular el retorno de estas inversiones. Según un estudio reciente de ATD sobre cómo evaluar el aprendizaje, el 65 % de las empresas encuestadas no miden los resultados de negocio de sus inversiones en aprendizaje.<sup>9</sup>

Los profesionales de aprendizaje y desarrollo saben mucho sobre objetivos de aprendizaje y diseño de programas efectivos. Sin embargo, al momento de considerar medidas objetivas en términos financieros, algunos evitan este tipo de análisis, ya que no se sienten aptos para abordar ese enfoque. Aquellos profesionales que desconocen el concepto de retorno de la inversión pueden recordar que el desarrollo también se aplica a ellos: adoptar una perspectiva de crecimiento –como dijo Carol Dweck– y aprender sobre el ROI es una inversión en su propio conocimiento y su carrera.<sup>10</sup>

El aprendizaje es un componente clave en el nuevo mundo del trabajo, y compartir su valor es cada vez más importante. Aquí analizaremos estándares de la industria para la evaluación y el ROI, y compartiremos algunos métodos para ponerlos en práctica. Este informe puede ser el punto de partida para hablar con confianza sobre el impacto de los programas o para repasar cómo calcular el ROI y demostrar el valor del aprendizaje en su empresa.

<sup>8</sup>[http://www.huffingtonpost.com/jason-wingard/want-millennials-to-stay\\_b\\_9824258.html](http://www.huffingtonpost.com/jason-wingard/want-millennials-to-stay_b_9824258.html) (en inglés).

<sup>9</sup> ATD. 2016. Evaluating Learning—Getting to Measurements That Matter. Informe de Investigación, Alexandria, VA: ATD Research. (En inglés).

<sup>10</sup>[https://www.ted.com/talks/carol\\_dweck\\_the\\_power\\_of\\_believing\\_that\\_you\\_can\\_improve?language=en](https://www.ted.com/talks/carol_dweck_the_power_of_believing_that_you_can_improve?language=en) (en inglés).



## El seguimiento de la efectividad del aprendizaje: un tema a tener en cuenta

Las inversiones en capacitación ya alcanzan los miles de millones y el 90 % de las empresas indica que desarrollar habilidades es una de sus 10 prioridades<sup>11</sup>. A la luz de estos hechos, no es extraño que medir la efectividad de la capacitación sea un tema de gran interés para muchos profesionales del sector. Esto cobra aún mayor importancia para las organizaciones que están adoptando programas de aprendizaje online, que suelen implicar una inversión inicial mayor que la de una capacitación presencial. A modo de ejemplo, pensemos en la compra de una plataforma de aprendizaje y en la adaptación de un plan de estudio tradicional, guiado por un instructor, a un modelo de aprendizaje mixto o en línea con contenidos dinámicos e interactivos.

## Al medir la efectividad del aprendizaje y el desarrollo, las empresas se plantean las siguientes cuestiones:

- ¿Los programas de aprendizaje cumplen con los objetivos?
- ¿Qué temas son importantes para los alumnos?
- ¿Se están usando las modalidades más adecuadas?
- ¿Los estudiantes se implican con el contenido y los aplican en sus funciones?
- ¿Estos programas pueden demostrar beneficios reales/tangibles de la inversión? Por ejemplo:
  - Mayor productividad
  - Menos errores
  - Mayor satisfacción del cliente
  - Mayor retención de empleados<sup>12</sup>

<sup>11</sup>Cermak, Jenny y McGurk, Monica. "Putting a Value on Training." McKinsey & Company. McKinsey & Company, julio de 2010. Web. (En inglés).

<sup>12</sup>Polchin, Rose. "Measuring the Effectiveness of Your Training Program." ICMI. UBM, 2 de julio de 2014. Web. (En inglés).

## Determinar la efectividad de la capacitación

Las organizaciones que miden la efectividad de la capacitación pueden empezar con el modelo de evaluación de cuatro niveles propuesto por Kirkpatrick, un estándar *de facto* de la industria (ver barra lateral).<sup>13</sup> Este ofrece un modelo sólido para examinar el impacto del aprendizaje en una serie de resultados de éxito cuantitativos y cualitativos.

## Evaluar el retorno financiero: La metodología ROI de Phillips

A medida que los ejecutivos comienzan a cuestionar el aporte de la capacitación a los resultados financieros de la empresa y las corporaciones invierten en nuevas plataformas en línea para satisfacer las necesidades del personal actual, es esencial medir el retorno de la inversión.

El Dr. Jack Phillips toma el modelo de Kirkpatrick y le añade un quinto peldaño para el ROI como un parámetro para medir el impacto que tiene en el negocio un programa de aprendizaje. La metodología de Phillips cubre la planificación, la recolección de datos, el análisis y los reportes necesarios para determinar el ROI.<sup>14</sup> Muchos profesionales del sector utilizan este enfoque para examinar el retorno de las inversiones en capacitación.

## El modelo de evaluación de Kirkpatrick

El modelo de Kirkpatrick –desarrollado por el Dr. Donald Kirkpatrick en 1954– se ha convertido en un estándar de la industria para la evaluación de la capacitación. En 2010, Jim y Wendy Kirkpatrick aclararon el propósito de los cuatro niveles del enfoque original mediante el modelo “Nuevo mundo” de Kirkpatrick para añadir aspectos más puntuales de la implicación de los empleados.

### Nivel 1: Reacción

En qué medida los participantes consideran que la capacitación es favorable, atractiva y relevante para sus empleos.

#### Satisfacción del cliente

La definición original medía solo la satisfacción de los participantes con la capacitación.

#### Agregados de “Nuevo mundo”:

#### Implicación

En qué medida los alumnos participan activamente y contribuyen a la experiencia de aprendizaje.

> *Continúa en la página siguiente*

<sup>13</sup><http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/TheNewWorldKirkpatrickModel/tabid/303/Default.aspx> (En inglés).

<sup>14</sup><http://www.roiinstitute.net/about-roi-institute/> (En inglés).

## La fórmula del ROI

Para calcular el ROI, es necesario convertir los datos del nivel 4 en valores monetarios, determinar los costos totales del programa de capacitación y hacer el cálculo mediante la siguiente fórmula:<sup>16</sup>

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Beneficio del programa} - \text{costo del programa} \times 100}{\text{Costo del programa}}$$

Si el resultado es mayor a 0 %, significa que el programa tiene un beneficio neto luego de contabilizar los costos. Por ejemplo, un ROI del 50 % significa que el programa tuvo un retorno del 50 % sobre la inversión: por cada dólar invertido en el programa, la empresa tuvo un retorno de USD 1,50. Si el resultado es menor a 0 %, el programa tuvo un costo neto: no recuperó el costo invertido después de contabilizar los beneficios. El retorno se suele expresar como un monto en dólares más que como un porcentaje. Por ejemplo, si un programa costó USD 10.000 y tiene un ROI del 50 %, diríamos que el retorno fue de USD 15.000 o USD 1,50 por cada dólar invertido.

Hay diversos enfoques disponibles para medir el ROI de un programa de aprendizaje y desarrollo, y una gran variedad de recursos que analizan distintas métricas de evaluación e impacto en el negocio. El enfoque óptimo varía según el programa, la organización y el profesional. Los profesionales de capacitación necesitan identificar el modelo que mejor se adapta a las características y circunstancias únicas de su organización. En las próximas secciones, presentamos dos métodos que funcionan bien en muchas empresas.

### Relevancia

En qué medida los participantes podrán usar y aplicar lo aprendido en su trabajo.

### Nivel 2: Aprendizaje

En qué medida los participantes adquieren los conocimientos, habilidades, actitudes, confianza y compromiso esperados tras la capacitación. Conocimiento: “Lo sé”.

Habilidad: “Puedo hacerlo ahora mismo”.

Actitud: “Creo que valdrá la pena aplicar esto en el trabajo”.

#### Agregados de “Nuevo mundo”:

Confianza: “Creo que puedo hacerlo en mi trabajo”.

Compromiso: “Planeo hacerlo en mi trabajo”.

### Nivel 3: Comportamiento

Analiza en qué medida los participantes aplican lo aprendido en su trabajo.

#### Agregados de “Nuevo mundo”:

#### Impulsores necesarios

Procesos y sistemas que refuerzan, fomentan y recompensan los resultados de los comportamientos críticos en el trabajo.

### Nivel 4: Resultados

En qué medida se cumplen los objetivos esperados como resultado de la capacitación, el apoyo y el involucramiento.

#### Agregados de “Nuevo mundo”:

#### Indicadores clave

Observaciones y mediciones a corto plazo que sugieren que los comportamientos críticos van camino a crear un impacto positivo en los resultados deseados.<sup>15</sup>

<sup>15</sup><http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/TheNewWorldKirkpatrickModel/tabid/303/Default.aspx> (En inglés).

<sup>16</sup> T. Elkeles, P. Phillips y J. Phillips. 2014. Measuring the Success of Learning Through Technology: A Guide for Measuring Impact and Calculating the ROI on E-Learning, Blended Learning and Mobile Learning. ATD. (En inglés).





### **Medición de datos: Use datos disponibles sobre la implicación y la productividad**

En el entorno laboral actual, donde abundan los datos y la analítica, hay diversas mediciones que los profesionales de capacitación pueden integrar a sus métodos de evaluación. En los casos en los que ya se miden regularmente la productividad o el involucramiento de los estudiantes, se pueden comparar las estadísticas previas y posteriores a la capacitación para evaluar los resultados del programa. Las mediciones posteriores deben dar tiempo a los participantes a aplicar sus nuevas habilidades y cambiar sus comportamientos en el trabajo. Por lo general, tres meses es un período aceptable para que los alumnos integren sus nuevas habilidades a su trabajo, y a menudo se adopta como un plazo adecuado para medir la productividad después de la capacitación.

Cuando se utilizan datos sobre implicación y productividad, también existen otros factores que pueden afectar las mediciones. Por eso es importante incorporar un método para aislar los efectos de la capacitación tanto como sea posible. Una posibilidad es utilizar entrevistas y encuestas. Se les puede preguntar a los participantes o a sus gerentes qué otros factores influyeron en los cambios en la productividad y/o qué porcentaje de las mejoras le atribuirían a la capacitación. De esta forma, se pueden acotar los resultados de la mejora a los que están asociados con la capacitación.

## Medición de las expectativas: Calcular el retorno de las expectativas

Cuando no hay mediciones previas de la productividad de los estudiantes, otro método es calcular el retorno de las expectativas. Esto consiste en reunir datos, antes de la capacitación, sobre las expectativas de los participantes y sus gerentes acerca de los resultados, y luego recopilar información después de completar el programa para determinar en qué medida se cumplieron las expectativas. Para elegir a quiénes recurrir para medir este parámetro, es necesario determinar quiénes son los más adecuados para hablar sobre los resultados observados. A menudo, se trata del gerente o de los participantes. Se deben incluir preguntas sobre el nivel de confianza de los gerentes/participantes para informar los resultados observados y –al igual que con las mediciones de productividad– qué porcentaje de la mejora le atribuirían a la capacitación.

Se puede entrevistar a los gerentes antes del programa para saber qué resultados esperan ver. Estos datos se pueden utilizar en el diseño del programa para garantizar que esté alineado con los objetivos de negocio. Tres meses después de completar la capacitación, se puede contactar a los mismos entrevistados para saber qué resultados ven los gerentes/participantes y si esos resultados cumplen con sus expectativas. Se pueden traducir los resultados identificados en valores monetarios e incluirlos en el cálculo del ROI.

“Expectativas” típicas que se convierten en resultados exitosos:

- Ingresos provenientes de nuevos clientes
- Mayor eficiencia operativa y menores costes de capacitación
- Menor tiempo de entrega
- Mayor retención de los mejores talentos<sup>17</sup>





## Poner en práctica el cálculo del ROI

Existen diversas opciones para calcular el retorno de las inversiones en capacitación de una empresa y el método a usar varía según el programa y sus características particulares.

Antes de empezar, tenga en cuenta estas preguntas:

- ¿Su organización cuenta con sistemas para brindar capacitación y reunir datos relacionados con la capacitación, como un sistema corporativo de administración del aprendizaje o de gestión del capital humano? ¿Se pueden extraer y analizar esos datos para realizar el cálculo del ROI?
- ¿Qué están buscando específicamente sus ejecutivos cuando solicitan un estudio del ROI? ¿Consultó a los ejecutivos que patrocinan el programa para entender bien (y gestionar) sus expectativas?
- ¿Ya se utilizan en su empresa datos informados por los empleados (es decir, información obtenida mediante entrevistas y encuestas)? ¿Forman parte de la cultura empresarial?
- Si planea comparar grupos que recibieron capacitación con aquellos que no, ¿podrá establecer un grupo de control para realizar un análisis más preciso?

## Un caso de negocio para el aprendizaje

A medida que los *millennials* se consolidan como una mayoría de la fuerza laboral y las actividades de aprendizaje y desarrollo se pasan a un entorno online con el fin de llevar el aprendizaje a la organización global, recurrir a una plataforma en línea puede ayudar a satisfacer las necesidades de todos los tipos de alumnos. Sin embargo, para implementar una estrategia de esa envergadura, los profesionales de capacitación deben generar un caso de negocio sólido para justificar la inversión ante los líderes de la empresa. Necesitarán contar con análisis del ROI que demuestren de forma clara que el aumento en el nivel de implicación de los empleados compensa fácilmente los costes asociados a la inversión en aprendizaje.

Comenzar un análisis del ROI puede ser una tarea abrumadora para un profesional sin experiencia en el tema. Sin embargo, si se adopta una perspectiva de crecimiento, se utiliza el método de cálculo adecuado y se entienden claramente los objetivos de los interesados, los profesionales de capacitación tendrán las herramientas para justificar la inversión en términos que los ejecutivos puedan entender. De esta forma, contarán con pruebas definitivas que demuestren que las inversiones que la empresa hace en capacitación no solo ayudan a que los empleados se sientan más implicados, valorados y apreciados, sino que se traducen en un retorno real y tangible para el negocio.

# Acerca de D2L

D2L es el proveedor de software líder que optimiza la experiencia de aprendizaje. Su plataforma en la nube, Brightspace, es fácil de usar, flexible e inteligente. Con Brightspace, las organizaciones pueden personalizar la experiencia de cada alumno para generar resultados reales. La empresa también es líder internacional en analítica para la educación: la plataforma Brightspace predice el desempeño de los estudiantes para que las organizaciones puedan intervenir en tiempo real y ayudar a los alumnos a mantenerse encaminados. Brightspace es utilizado por alumnos de educación primaria, secundaria y superior, así como del sector corporativo, incluidas empresas Fortune 1000. D2L opera en Estados Unidos, Canadá, Europa, Australia, Brasil y Singapur.

## CONTACTO



**protOS, Soluciones Educativas**

**Teléfono:** +34 96 119 43 55

**Correo electrónico:** [info@prot-os.com](mailto:info@prot-os.com)

**Web:** [www.prot-os.com](http://www.prot-os.com)

© 2016 D2L Corporation.

El grupo de empresas de D2L está compuesto por D2L Corporation, D2L Ltd, D2L Australia Pty Ltd, D2L Europe Ltd, D2L Asia Pte Ltd y D2L Brasil Soluções de Tecnologia para Educação Ltda.

Todas las marcas de D2L son marcas comerciales de D2L Corporation. Visite [www.D2L.com/trademarks](http://www.D2L.com/trademarks) (en inglés) para consultar la lista de marcas de D2L.