



Transparencia - Confianza - Experiencia - Equidad



“Claves para una Capacitación de alto Impacto y con Resultados Medibles”

Rodrigo Lara Fernández
Hotel Neruda, Santiago, 11 de julio de 2018

Lado A: Consultor



- **Psicólogo UC, Ingeniero Comercial y Magister RH** U. Adolfo Ibáñez.
- **25 años** de experiencia, en banca, retail y consultoría.
- **Fundador** de MAS Consultores, Instituto ROI y Sirdar.
- **Cientos de Conferencias y Talleres** en Alemania, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Estados Unidos, México, Perú y Venezuela, sobre Liderazgo, Equipos, Servicio, Capacitación, Orientación a Metas y Gestión del Cambio.
- Este año publica su libro “**Capacitación: Panorama, Desafíos y Claves**”.
- **Profesor** de Universidades Católica, de Chile, A. Ibañez y A. Hurtado.
- Premios: “**Practitioner of the Year**” (ROI Institute, 2007) “**Measurement and Evaluation**” (ASTD,, 2008), **Mejor Profesor** (FEN, U. de Chile, 2013).
- Acaba de ser elegido uno de los **20 Profesionales de RH más Influyentes de América Latina**, según el ranking elaborado por GO Integro.


Lado B: Montañista

- **Montañista y corredor.**
- Ha participado en distintas **maratones (42k).**
- Ha ascendido decenas de montañas en los **Andes**, incluyendo las dos más altas: el **Volcán Ojos del Salado (6.893 msnm)** y el **Monte Aconcagua (6.960 msnm).**
- En **Himalayas**, sobrevivió el 2015 al peor desastre en la historia del **Monte Everest**, donde murieron 22 personas a consecuencia de una avalancha que les alcanzó a 5.600 m de altitud producto del terremoto de Nepal (www.everest2015.cl).
- Actualmente, prepara una nueva expedición a Himalayas, para el año 2018 o 2019, al monte **Shisha Pangma**, ubicado en el **Tibet**, uno de los 14 ochomiles, sin ascensos chilenos a cumbre.



Objetivo de esta Presentación:

Compartir con ustedes 10 desafíos que enfrentamos quienes trabajamos en el mundo de la formación, antiguos y nuevos, **así como Claves para superarlos**, con el fin de desarrollar programas de **Capacitación de alto Impacto y con Resultados Medibles.**

A decorative horizontal bar at the bottom right of the slide, consisting of three colored segments: orange, yellow, and blue.

CAPACITACIÓN: Panorama, Desafíos y Claves

MENOS CURSOS

MÁS RESULTADOS

Diagrama 1

+ dinámico

Compartir
experiencias

PROCESO FORMATIVO

DETECCIÓN DE NECESIDADES



DISEÑO INSTRUCCIONAL



EJECUCIÓN



TRANSFERENCIA Y SEGUIMIENTO



EVALUACIÓN



DOCUMENTACIÓN

DESAFÍOS PENDIENTES

1. ¿SOMOS CONSULTORES O TOMADORES DE PEDIDOS?

2. ¿DISEÑAMOS CURSOS QUE LAS PERSONAS APLICAN?

3. ¿GENERAMOS UNA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE MEMORABLE?

4. ¿REFORZAMOS TRANSFERENCIA AL PUESTO DE TRABAJO?

5. ¿EVALUAMOS NUESTROS CURSOS O PROGRAMAS?

6. ¿DOCUMENTAMOS NUESTRA GESTIÓN?

	Nivel de Medición	Foco	Herramientas e Instrumentos Clásicos
1	Reacción y Planes de Acción	Satisfacción con el programa, sentido, aplicabilidad, utilidad	Encuestas. Planes de Acción.
2	Aprendizaje	Cambios en conocimientos, habilidades y actitudes	Pruebas, Casos. Simulaciones y demostraciones.
3	Aplicación	Cambios en comportamiento en el trabajo, en el desempeño, en los hábitos.	Observadores usando una pauta. Evidencias.
4	Impacto	Cambios en indicadores organizacionales, duros o	Bases de datos, sistemas, registros
5	Retorno sobre la Inversión (ROI)	Compara costos del programa con los beneficios generados	Fórmulas ROI y RCB

¿SABEMOS CONSTRUIR PRUEBAS VÁLIDAS Y QUE DISCRIMINAN?

¿USAMOS SIMULACIONES PARA EVALUAR HABILIDADES?

¿VERIFICAMOS SI LO APRENDIDO SE APLICA AL TRABAJO?

¿MEDIMOS EL IMPACTO DE PROGRAMAS CLAVES ?

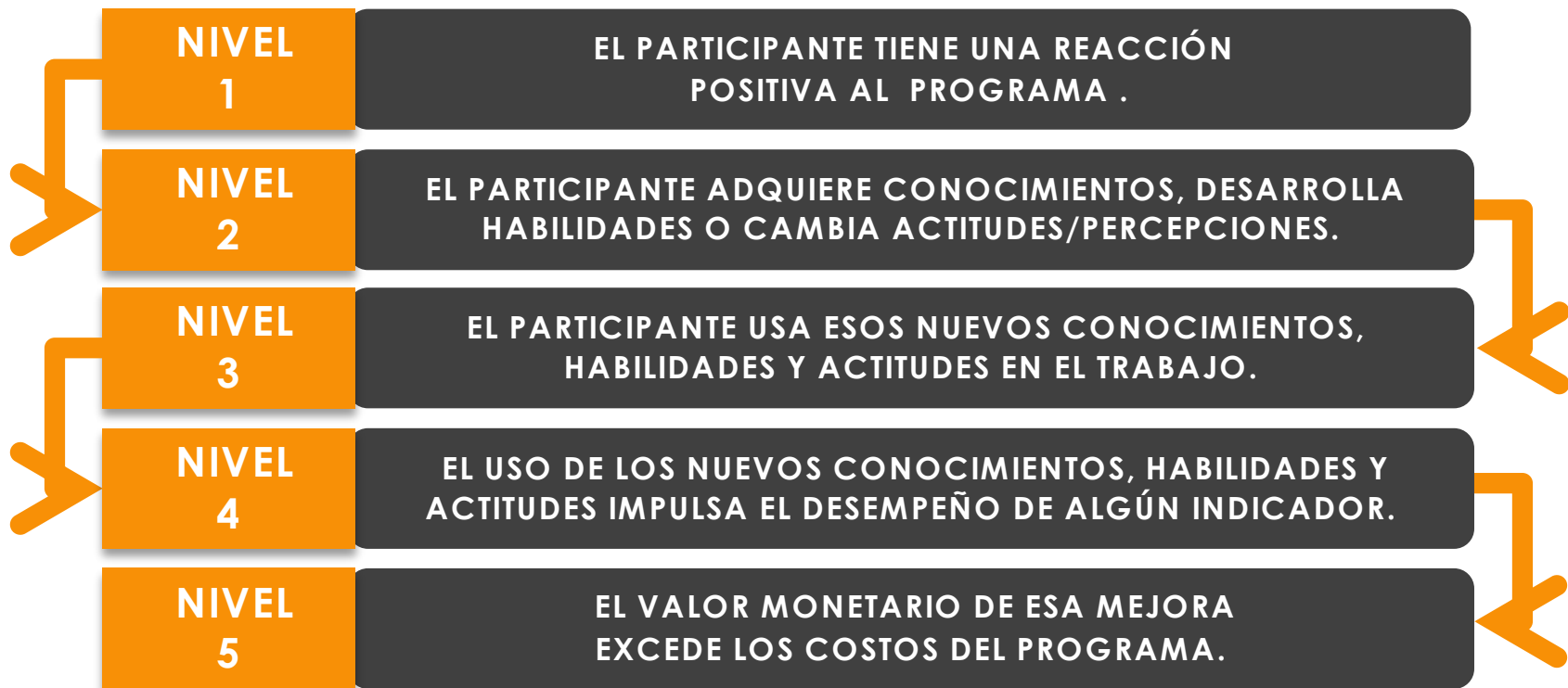
¿SABEMOS SI NUESTRA FORMACIÓN GENERA UN RETORNO?

EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE

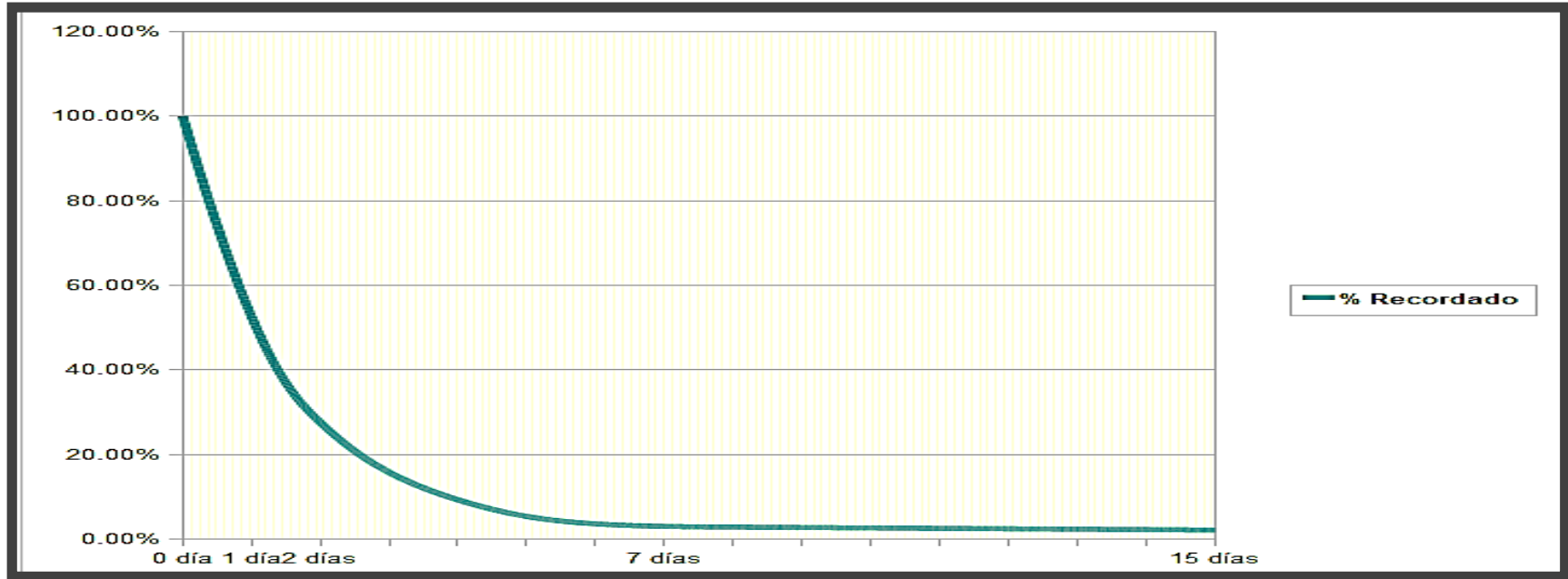
7. ¿NOS ESTAMOS HACIENDO CARGO DE LA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE COMPLETA?



¿ESTAMOS LOGRANDO LA **CADENA DE IMPACTO QUE BUSCAMOS?**



ESTO NOS PASA POR LA CURVA DEL OLVIDO...



Si memorizas algo, 15 días después, sin reforzamiento, tendrás suerte si logras recordar más de un 3%.

Y porque funcionamos con hábitos



**Eso no pasa, porque
nuestro cerebro
genera HÁBITOS.**

**Así, economizamos
energía.**

**Los HÁBITOS son
relativamente fáciles
de generar. Pero muy
difíciles de cambiar.**

8. ¿ESTAMOS APRENDIENDO DE NEUROCIENCIAS?

Voy a dividir nuestro trabajo formativo en dos:


1.- Programas o cursos que los participantes están **OBLIGADOS** a aprender y aplicar (mandatorios).



2.- Programas o cursos que los participantes están **INVITADOS** a aprender y aplicar (que son la gran mayoría...)



EJEMPLO: Programa de Venta Consultiva

- Empresa:** Vende productos y servicios masivos
- Estructura:** Más de 200 puntos de venta
- Dotación total:** 4.500 personas
- Programa:** Venta Consultiva
- Público objetivo:** KAM (Key Account Managers), 120 participantes
La mitad participa; la otra mitad sirve como grupo control
- Impactos:**
- 1) Aumentar las oportunidades de negocios (funnel)
 - 2) Aumentar los cierres exitosos (win rate)
 - 3) Aumentar la satisfacción de los clientes
- Diagnóstico:** Se pierden oportunidades y cierres por falta de seguimiento
Los clientes se quejan de la falta de asesoría de los KAM
Es necesario estandarizar el proceso de venta
- 

CASO: PROGRAMA DE VENTA CONSULTIVA

Nivel

Qué se hizo

Qué resultados se obtuvo

2

Se evaluó con pruebas y simulaciones.

65% de aprobación

3

Los jefes fueron formados como coaches. Debían observar en terreno y dar feedback, reforzando a sus KAM.

49% de ejecutivos usa la metodología
50% de las oportunidades se gestionan con seguimiento completo

4

Se mantuvo los incentivos comerciales, que ya existían.
Los seguimientos eran registrados en una plataforma ad hoc.
Se reforzó a los primeros que cerraron negocios aplicando el modelo.

4. ¿REFORZAMOS TRANSFERENCIA AL PUESTO DE TRABAJO?

Oportunidades: ↑ 17%.
Cierres: ↑ 8%.
Satisfacción clientes: ↑ 1,4%.

5

Se calculó el ROI a los 10 meses.

5. ¿EVALUAMOS NUESTROS CURSOS O PROGRAMAS?

ROI 19% (10 meses)

6. ¿DOCUMENTAMOS NUESTRA GESTION?

¿EN QUÉ CONTEXTO FORMAMOS HOY....?



ESTE CONTEXTO GENERA NUEVOS DESAFÍOS...

9. ¿NOS SENTIMOS CÓMODOS CON LA TECNOLOGÍA?

MEET THE MODERN LEARNER

As training moves to more digital formats, it's colliding with new realities in learners' jobs, behaviors, habits, and preferences.

Today's employees are overwhelmed, distracted, and impatient. Flexibility in where and how they learn is increasingly important. They want to learn from their peers and managers as much as from experts. And they're taking more control over their *own* development.

OVERWHELMED...



DISTRACTED...

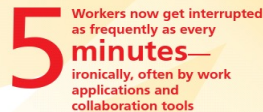


Knowledge workers are constantly distracted with millions of websites, apps, and video clips.



1%
of a typical workweek
is all that employees
have to focus on
training and
development

IMPATIENT...



of knowledge workers actually complain that they don't have time to do their jobs

Sources:
 The Overwhelmed Employee: Simplify the Work Environment Deloitte University Press
 The Knowledge Worker's Day Baskie
 Make Time for the Work that Matters Harvard Business Review
 Collaboration & Social Tools Drain Business Productivity, Costing Millions in Work Interruptions harmonia
 We're Creating a Culture of Distraction joshvaus.com
 Study Says We Unlock Our Phones a LOT Each Day TIME
 Infobesity: Causes Distraction and Stress at Work HR Magazine
 IT Training Gets an Extreme Makeover Computerworld
 Network Performance: Does It Really Matter To Users And By How Much? University of Massachusetts
 Worldwide Mobile Worker Population 2011 - 2015 IDC
 Ambivalence Is Not a Strategy PwC Strategy Group
 The Rise of the Extended Workforce Accenture
 Engaging Disengaged Learners Towards Maturity
 Face-in-Time Information Through Mobile Connections Pew Research
 Here's a Google Park Any Company Can Imitate: Senseless as Employee Invention CIO.com

UNTETHERED

Today's employees find themselves working from several locations and structuring their work in nontraditional ways to accommodate their lifestyles. Companies are finding it difficult to reach these people consistently and even harder to develop them efficiently.



ON-DEMAND

Employees are accessing information—and learning—differently than they did just a few years ago. Most are looking for answers outside of traditional training and development channels. For example:



People are increasingly turning to their smartphones to find just-in-time answers to unexpected problems



COLLABORATIVE

Learners are also developing and accessing personal and professional networks to obtain information about their industries and professions.



Learners are:
 asking other people
 sharing what they know



EMPOWERED

Rapid change in business and organizations means everyone needs to constantly be learning. More and more people are looking for options on their own because they aren't getting what they need from their employers.



- Tiene acceso a mucha información
- Busca validación social
- Busca ayuda en línea para su trabajo
- Tiene pocos y breves momentos de atención
- Se siente cómodo con la tecnología



Para las actuales generaciones, los smartphones y las redes sociales son algo natural, que han visto desde su infancia...

Cada vez leemos menos y consumimos más imágenes y videos

YouTube

cat video

What

You can skip to video in 5

Ad: 240 © www.robberpa.com

0:00 / 3:39

CATS will make you LAUGH YOUR HEAD OFF - Funny CAT compilation

Tiger FunnyWorks

Subscribe 540K

16,011,502 views

+ Add to Share Playlist ... More

90,326 17,606

Up next

Autoplay

Cats Hate Water! - Funny Cats in Water Compilation 2016

metaVidz

18,081,435 views

6:45

Vimeo Plus

by Vimeo

6,505,130 views

0:39

Cats Acting Like Humans! Funny Cat Compilation | Video Digest

Video Digest, The Ultimate Compilations

3,767,458 views

4:59

Very FUNNY CATS - Super HARD TRY NOT TO LAUGH challenge

Tiger FunnyWorks

714,074 views

1:02

Amazing Cat Protecting Babies

Cats Always Love Babies

AmClips

3,279,278 views

14:30

FEARLESS CATS • 29 Cats Who Are Totally Badass [Epic Laughs]

Four Leetles

La tecnología se incorpora fuertemente al mundo del trabajo

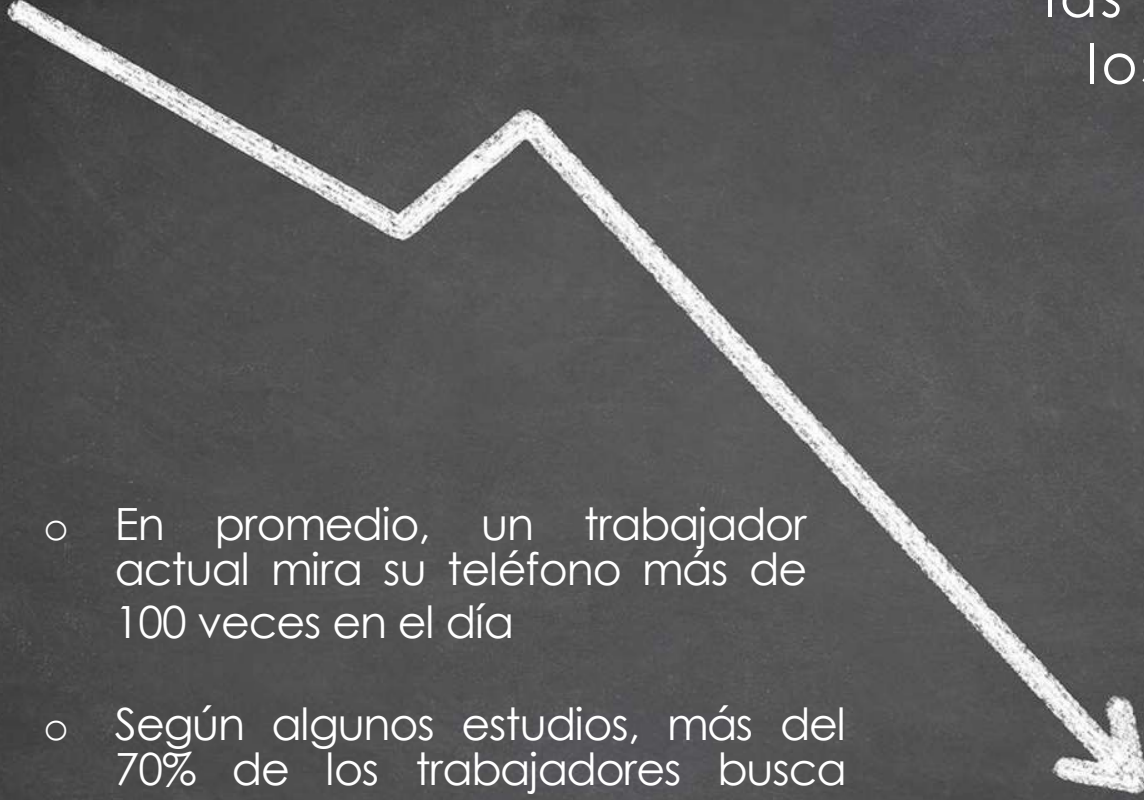
- YouTube, Google, Wikipedia
- Smartphones, Apps, GPS
- Juegos, Realidad Virtual
- Podcast
- Big data, analytics

- Inteligencia Artificial
- Machine Learning
- Cloud Hosting
- Internet de las Cosas



Es un enorme desafío que las personas completen los cursos e-learning;

- En promedio, un trabajador actual mira su teléfono más de 100 veces en el día
- Según algunos estudios, más del 70% de los trabajadores busca apoyo online en su trabajo



PERFIL DEL PROFESIONAL DE FORMACIÓN Y DESARROLLO SEGÚN ATD



Your self-assessed skills profile in this report compares the skills you have identified as those that are part of your current role against the **average** skills profile of **all** those who have assessed themselves using the LPI Capability Map over the first 6 months of its operation. Remember that not all skills in the LPI Capability Map may be needed for your particular job role.

To learn more about the LPI Capability Map and your individual score as compared to the Industry average contact CapMap@thelpi.org

PERFIL DEL PROFESIONAL DE FORMACIÓN Y DESARROLLO SEGÚN LPI

LPI Capability Map Profile

Member's benchmark profile produced for:

Sample Candidate

2 July 2018

LPI Capability Map Category	Assessed Level Data Competency	Level			
		1	2	3	4
Analysis and Strategy	Assessment and Evaluation		2		
	Competency Management			2	
	Learning Strategy				
	Performance Analysis		2		
Business Skills and Intelligence	Communication, Marketing and Relationship Management				3
	Financial Management	1			
	Industry Awareness				3
	Procurement		2		
Collaborative Learning	Developing Collaborative Learning Skills		2		
	Supporting Communities of Practice (CoP)		2		
	Supporting Content Co-creation and Curation			2	
	Supporting Work Teams	1			
Learning Delivery Management	Change Management				3
	Project Management				
Learning Information Management and Interpretation	Data Interpretation		2		
	Information Architecture				4
Learning Resources	Content Creation				3
	Design				3
Live Delivery	Face-to-face Learning	1			
	Presentation Delivery				4
	Virtual/Online Delivery				4
Managing the Learning Function	People Management and Development				
	Process Management and Improvement				
	Resource Management				
Performance Improvement	Coaching				3
	Mentoring				3
	Performance Support	1			

General Average
2.94
2.46
3.01
2.11
2.84
2.41
2.54
2.41
2.57
1.80
2.59
2.60
2.64
3.37
2.85
2.35
2.66
3.08
2.86
2.86
2.82
3.29
2.73
2.60
2.64
2.10
3.20

Profile against industry average
-0.9
-0.4
-0.1
0.1
-1.4
0.4
-0.4
-0.5
0.2
-0.5
-1.6
0.3
-0.8
1.6
0.3
-0.0
-1.8
1.1
1.1
0.3
0.9
-2.2

Key: Above Industry Average. Within 0.5 of Industry Average >0.5 below Industry Average

ESTUDIO DEL LPI: HABILIDADES MÁS Y MENOS DESARROLLADAS EN LOS PROFESIONALES DE CAPACITACIÓN

HABILIDADES RELACIONADAS CON:	AUTOEVALUACIÓN POSITIVA %
Formación presencial	74%
Recursos de aprendizaje	63%
Mejora del desempeño	45%
Aprendizaje colaborativo	39%
Gestión de entrega de aprendizaje	39%
Análisis y estrategia	38%
Gestión de la función de capacitación	37%
Habilidades e inteligencia del negocio	35%
Gestión e interpretación de la información de formación	33%
PROMEDIO GENERAL	45%

EVOLUCIÓN DEL ROL: ¿ENCARGADOS DE TALENTO?

El perfil profesional evoluciona más rápido que jamás en la historia.

De Encargado de Formación a Encargado de Desarrollo de Talentos (Elkeles & Phillips, 2017).



La evolución del rol y el perfil profesional continúa, a velocidad acelerada.

¿NOS ESTAMOS FORMANDO PARA TODOS ESTOS NUEVOS DESAFÍOS?

CASO FINAL: PLATAFORMA DE APRENDIZAJE (LMS)

SITUACIÓN:

- Un **servicio público** chileno está orientado a apoyar a **miles de micro emprendedores** en el país, cubriendo todo el territorio nacional. Una de las formas de apoyarlos, es capacitación a través de **cursos online**.
- Este año, licita el servicio de **Plataforma LMS** y exige lo siguiente: lograr que el **80% de los microemprendedores completen los cursos**.
- ¿Cuál es el foco de medición de este servicio? ¿Qué es exitoso para ellos?
- A la luz de lo aprendido hoy **¿Se te ocurre otra forma de medir el éxito de esta Plataforma?**

PENSEMOS DISRUPTIVAMENTE, OTRAS OPCIONES DE FORMAR Y MEDIR

¿Y si dejamos **DISPONIBLE** el **CONOCIMIENTO**, para que sea consumido **ON DEMAND**?.....
(como una Cafetería)...

¿Y si diseñamos **CÁPSULAS**, sobre los temas que un emprendedor necesita saber (**MICRO LEARNING**)?

¿Y si **MEDIMOS** el éxito en relación a cuánta gente usa las cápsulas, a los likes, a los comentarios, a las recomendaciones?....
(como Facebook, LinkedIn, Instagram)...

¿Y si usamos la tecnología para saber qué les interesa más y les ofrecemos temas relacionados?...
(**MACHINE LEARNING y BIG DATA**, como Booking)....

¡MUCHAS GRACIAS!

**ESPERO QUE LO PRESENTADO
SEA UN APORTE PARA USTEDES**

ESTOY DISPONIBLE EN ESTOS CORREOS

RLARA@MASCONSULTORES.CL

RLARA@INSTITUTOROI.COM