

Taller de Implementación del Plan Anual de Capacitación

MDO Claudia Caballero

The image features a green rectangular overlay containing the COFIDE logo. The logo consists of the word "COFIDE" in a large, white, sans-serif font, with a registered trademark symbol (®) to its upper right. Below "COFIDE" is the phrase "CAPACITACIÓN EMPRESARIAL" in a smaller, white, sans-serif font. The background of the entire image is a photograph of a professional setting. On the right, a man in a grey blazer stands near a whiteboard, gesturing with his right hand. In the foreground, a wooden desk is cluttered with several laptops displaying data charts, a pen, and other office supplies. The overall scene suggests a business meeting or training session.

COFIDE[®]
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

¿Por qué y
para qué
estamos
aquí?

Estableciendo expectativas...

¡Compártenos!

Pautas de la sesión

1. **Presencia y atención plena (aquí - ahora)**
2. **Haz que el tiempo invertido valga la pena**
3. **Pregunta y participa, así te llevarás más**
4. **Respetar los tiempos**
5. **Valora y construye sobre las opiniones de los demás**



Objetivo del Taller

Al finalizar el taller, los participantes lograrán conocer, **comprender, diseñar e implementar** el Plan Anual de **Capacitación** para sus respectivas compañías; serán capaces de identificar y definir los elementos que necesita considerar previamente, así como las etapas y los elementos que intervienen en su diseño e implementación, tomando como base la estrategia del negocio.

Objetivos específicos:

Los participantes conocerán los elementos clave de éxito en la planeación, implementación y medición del Plan Anual de Capacitación

Podrán alinear sus esfuerzos de capacitación, a un modelo de competencias y éstas a su vez, a la estrategia corporativa del negocio

Conocerán y serán capaces de aplicar herramientas de medición de la capacitación y de su impacto en la organización



1. Planeación de la Capacitación

1. La capacitación como medio para lograr **el cambio organizacional (VUCA times)**
2. Alineación del Plan de Capacitación con la estrategia del negocio
3. *Reskilling & Upskilling*
4. El Modelo de Competencias Lominger

2. Implementación de la Capacitación

1. Insights, etapas, recursos y componentes para el diseño del Plan Integral
2. Cómo aprenden las personas
3. Cómo se desarrollan habilidades: modelo 70-20-10
4. Diseño del Plan Anual de Capacitación y Formación
5. Elementos clave para una implementación exitosa

3. Evaluación y Seguimiento:

1. Los cuatro niveles de evaluación de la capacitación de Kirkpatrick
2. Apps para facilitar la medición del aprendizaje, la lluvia de ideas, y la medición de la experiencia en aulas virtuales (Socrative, Menti, Wordwall)
3. Definición de los indicadores clave de éxito (KPI's de la formación)

4. Herramientas para evaluar el impacto organizacional de la capacitación

1. Medición del Clima
2. Evaluación 360
3. Evaluación del Desempeño

Tema 1

Planeación de la Capacitación

>>Definición del qué

Primer premisa:

“Nuestra primer tarea como Socios de Negocio, es comprender que no sólo se trata de administrar un Plan de Capacitación, se trata de potenciar dos de los procesos clave en las compañías exitosas: la ***gestión del conocimiento y la transferencia de habilidades***”

Alineación estratégica de la gestión de la capacitación

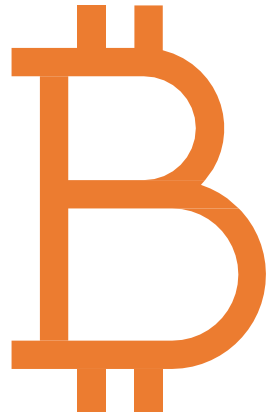


Análisis de las condiciones externas: VUCA times

1



Volatilidad



- La **Volatilidad** se refiere a los **frecuentes y rápidos cambios** a los que están sujetas las empresas.
- La velocidad del cambio en sí.
- Los retos son **inesperados, inestables y de duración incierta**.

- Por ello, es indispensable que las empresas tengan una **visión clara de sus objetivos y valores** y los comuniquen a sus colaboradores.
- La Volatilidad **exige desarrollar nuevas capacidades como: agilidad y flexibilidad**.
- **Los proyectos deben ser lo suficientemente consistentes** para que se les puedan introducir las modificaciones que se requieran, sin que pierdan viabilidad ni se retrasen más allá de lo necesario.

Incertidumbre



- Se refiere a la falta de claridad sobre el presente
- La ausencia de previsibilidad de los acontecimientos
- Ante esta situación se vuelve muy difícil anticipar acontecimientos futuros basándose en una gran cantidad de data e información disponible, hay una mayor dificultad para elaborar modelos y tomar decisiones en función de los mismos

- Se requiere un **pensamiento y posturas más amplias y flexibles** para sentirse cómodos ante la incertidumbre
- Desarrollar habilidades como **manejo de data, manejo de crisis, capacidad para asumir riesgos y tomar decisiones** más flexibles y de corto plazo,
- Probar **diferentes perspectivas, aumentar la diversidad**

Complejidad



- Habla del caos que puede formarse cuando **existen muchas variables e información a considerar en un entorno global**
- Es la **ausencia de conexión clara entre causas y efectos**, volviéndose muy difícil comprender las relaciones entre diferentes elementos, tanto internos a la organización como externos
- **Múltiples factores para la toma de decisiones**

- Frente a la complejidad hay que buscar la **claridad y la simplicidad** a la hora de llevar a cabo lo planeado
- Mantener el **foco sobre los aspectos clave, metas, KPI's**
- Desarrollar habilidades como **resiliencia y creatividad**
- Abordar los problemas **separándolos en pequeñas partes**

Ambigüedad



- Representa la **ausencia de claridad sobre el significado de cualquier evento**; volviéndose cada vez más difícil precisar lo que ocurre en la realidad, ya que **existen más significados posibles en las condiciones que la rodean**.
- **Implica cierta incapacidad para conceptualizar con precisión amenazas y oportunidades** antes de que sea demasiado tarde

- La **capacidad de reacción** es de gran importancia ante la ambigüedad.
- Requiere desarrollar **“agilismo”**, especialmente **agilidad en la toma de decisiones**
- También requiere desarrollar la **capacidad de innovación y flexibilidad**

En nuestro rol como responsables de la capacitación, es importante asumirnos como Agentes de Cambio

El cambio ya no sólo es la constante, en cada industria y sector **se vive más acelerado que nunca y de formas más disruptivas con modelos de negocio 100% tecnológicos y con esquemas de trabajo híbridos**

Vivimos en un **ambiente extremadamente competitivo, que nos exige ser más ágiles e innovadores**

Para lograr rápidas adopciones del cambio, necesitamos estar conscientes de la necesidad de cambiar y sentir que **estamos haciendo contribuciones significativas a nuestro entorno**

Bajo el entorno VUCA, la **cohesión social, el liderazgo consciente, la comunicación, la flexibilidad, la innovación y la resiliencia son habilidades clave que debemos desarrollar en nuestros equipos**

Segunda premisa:

“Sumado a los tiempos VUCA e impulsado por la reciente pandemia; la ***transformación digital***, conforma ***un cambio disruptivo de gran escala***, que está revolucionando la dinámica de trabajo, de vida, de consumo y por tanto, definiendo las habilidades requeridas para el futuro de las organizaciones; y en este sentido la capacitación es un recurso invaluable para el desarrollo de esas capacidades y para facilitar la transición por el cambio”.

Capacidades Organizacionales

2



¿Qué son las capacidades organizacionales?

- Son **capacidades estratégicas** que tienen un profundo impacto en el valor percibido por el cliente; de los productos o servicios de la empresa, su capacidad para lograr el precio y / o el costo deseado para producir el producto o servicio.
- **Son capacidades para crear y ampliar la ventaja competitiva en las empresas**, en sus mercados objetivo y diseñados para asegurar el futuro de la compañía



¡Participa en un breve diagnóstico de capacidades estratégicas!

15min

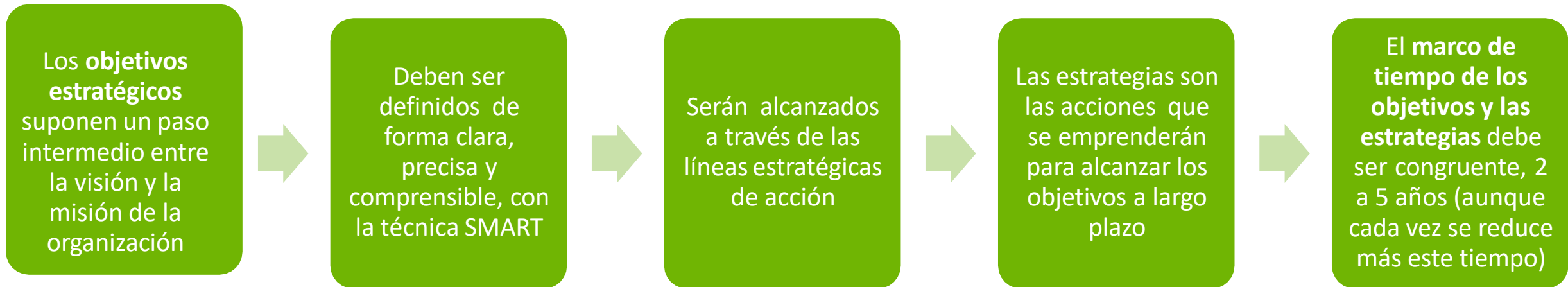
....

1. Descarga el archivo que te compartimos, revisa las 53 capacidades estratégicas y determina al menos 5 que consideras clave para tu compañía.
2. Asigna una calificación del 1 al 5 en la que consideres se encuentra cada capacidad
3. Determina un valor realista al que deberían llegar para ser más competitivos en su mercado
4. Piensa en términos de capacitación y talento lo que podrías hacer para cerrar el gap

Objetivos Estratégicos

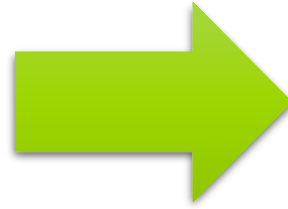
3

Para los autores *Daniel Martínez y Artemio Milla*, los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección para que la organización pueda cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos; la visión y la misión.



- 1. Específicos**
- 2. Medibles**
- 3. Alcanzables**
- 4. Retadores**
- 5. Con límite de tiempo**

Objetivos Estratégicos



Definición de las competencias técnicas que deben desarrollarse

Crecimiento de la cifra de negocios

Sostenibilidad y sustentabilidad de las operaciones

Mejora de TI, Infraestructura, digitalización de los procesos clave del negocio

Ofrecer al cliente una gama de productos y servicios diferenciados, estrategias de fidelización a los clientes

Mantener y mejorar la reputación de la marca

Desarrollar una estructura organizativa coherente y definida

Desarrollar una cultura organizacional centrada en las personas

+ KPI's

Objetivos de área:
procesos, de negocio, financieros



Objetivos Individuales

- ¿Qué habilidades son importantes desarrollar a la luz de los objetivos estratégicos?
- ¿Qué conocimientos requieren las personas / equipos, para el logro de las metas globales?
- **Ventas**
- **Customer centricity**
- **Marketing**
- **Liderazgo**

Tercera premisa:

La planeación de la capacitación debe ser un asunto prioritario en la agenda del negocio, y nacer de una sola estrategia unificada para toda la organización.

>>Delegar a cada equipo o unidad de trabajo, la responsabilidad de ejercer un presupuesto para su propia capacitación, es una práctica muy común; sin embargo, con ello se pierde la posibilidad de optimizar los recursos, abracar mayor población, impactar las habilidades clave que requiere el negocio, la visibilidad del progreso e impacto de la capacitación de forma global, contar con indicadores y habilidades unificadas, entre otros.

Cultura Organizacional

“Cultura es lo que las personas crean a partir de los mensajes recibidos acerca de cómo se espera que se comporten”

4

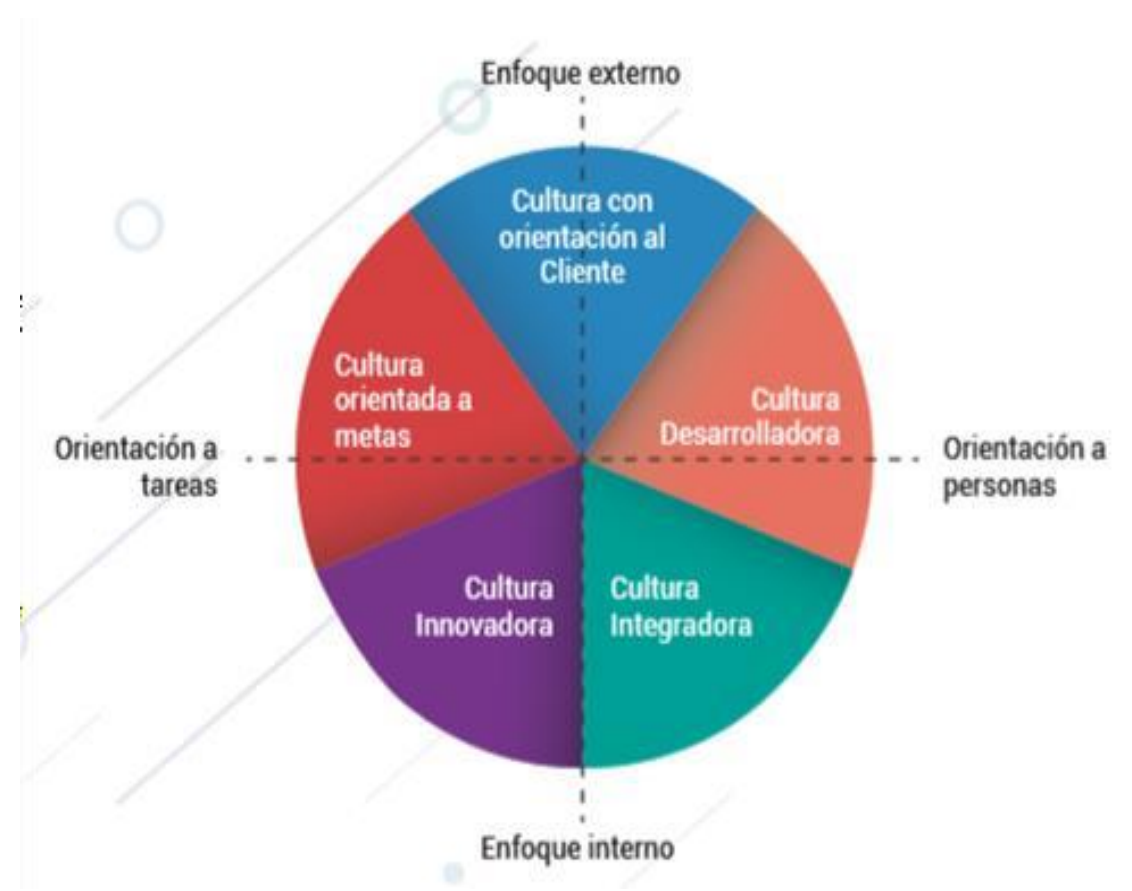
Carolyn Taylor

Cultura Organizacional

•<La *cultura organizacional* es el conjunto de valores, creencias, conductas normalizadas, procesos sociales, aspectos tangibles (sistemas de trabajo, instalaciones, espacios) e intangibles (hábitos, reglas y normas no escritas) de un colectivo, que dan como resultado la forma en la que se hacen las cosas>



La cultura organizacional es la base fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa. Su conocimiento y estudio es indispensable para lograr las estrategias de negocio y hacer una gestión eficaz del capital humano; pasando por la selección, el desarrollo y la retención del talento, hasta potenciar la productividad de las personas, fidelizarlas y reconocerlas correctamente.



Modelo Cultural PDA Internacional [®]



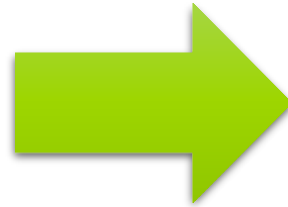
Ninguna cultura es igual a otra, cada una tiene unas características particulares y una configuración única.

Cada organización posee, por lo general, una o más tendencias culturales predominantes. La particular combinación de tendencias e intensidades de cada tendencia es lo que distingue y caracteriza a una organización en particular.

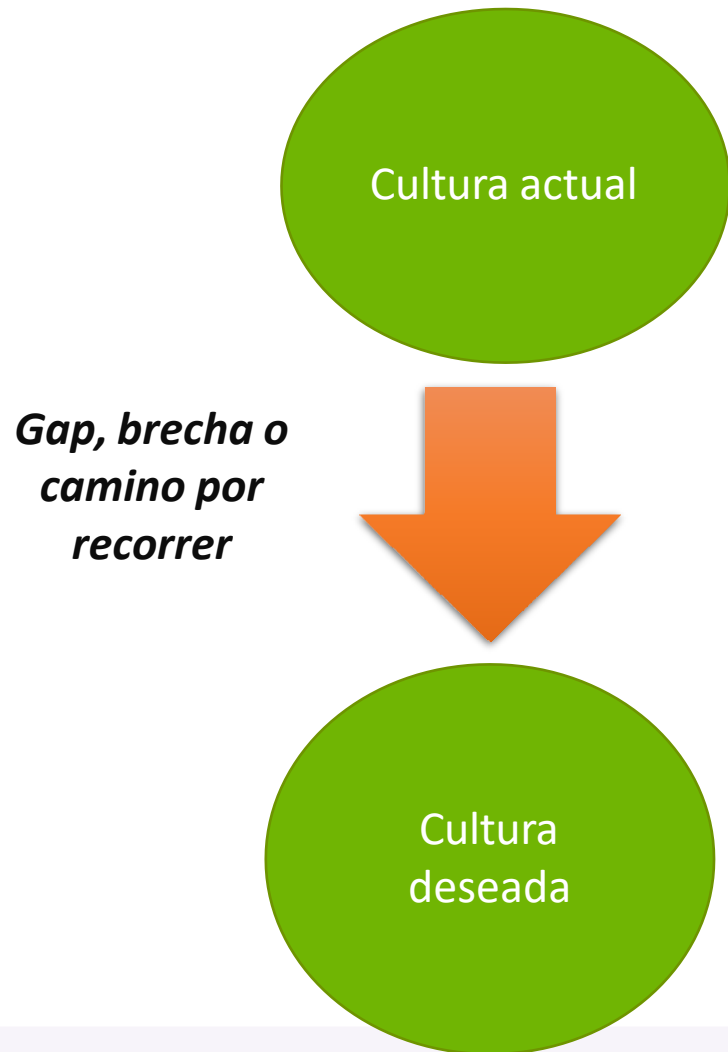
Las culturas organizacionales serán más adecuadas o inadecuadas para una organización en particular en función de su contribución a sus objetivos y visión.

Las organizaciones, y las personas que trabajan en ellas, deberán asumir mayor o menor esfuerzo en términos conductuales para adaptarse al objetivo de la organización.

Cultura deseada



Definición de las competencias blandas que deben desarrollarse



Definición de los *mindsets*, *comportamientos*, *actitudes*, *creencias*, *nuevos normales*, *hábitos*, y en general, **las conductas que deberán demostrar / desarrollar las personas**, orientando el proceso de evolución cultural hacia el logro de objetivos estratégicos, la misión y la visión.

- ¿Qué habilidades son importantes desarrollar a la luz de la **cultura deseada**?
- ¿Qué **conductas y comportamientos** requieren las personas / equipos, para el logro de las metas globales?
- **Trabajo en equipo**
- **Innovación**
- **Enfoque en el cliente**
- **Solución de problemas**
- **Inteligencia emocional**

Una reciente encuesta de Salesforce mostró que el 65% de los trabajadores encuestados cree que el desarrollo laboral debe ser una alta prioridad de las empresas y 70% piensa que la tecnología jugará un papel importante en ello.

Bajo el nuevo contexto global, que incluye la acelerada **transformación digital**, el **trabajo híbrido**, la **inteligencia artificial**, el **creciente uso de la tecnología** en diferentes sectores para **automatizar / sustituir el trabajo de las personas**; han dado como resultado una nueva estrategia de desarrollo, que puede darse en dos vías: el ***upskilling*** y el ***reskilling***

The Amazon logo, featuring the word "amazon" in a lowercase, bold, black sans-serif font with a curved orange arrow underneath it.

Upskilling

El upskilling, consiste en desarrollar nuevas habilidades y competencias para el trabajo o posición actual.

Un técnico que se concentra en un tipo de análisis físico de un producto, después aprende a realizar análisis químicos o de las materias primas, está haciendo upskilling



Reskilling

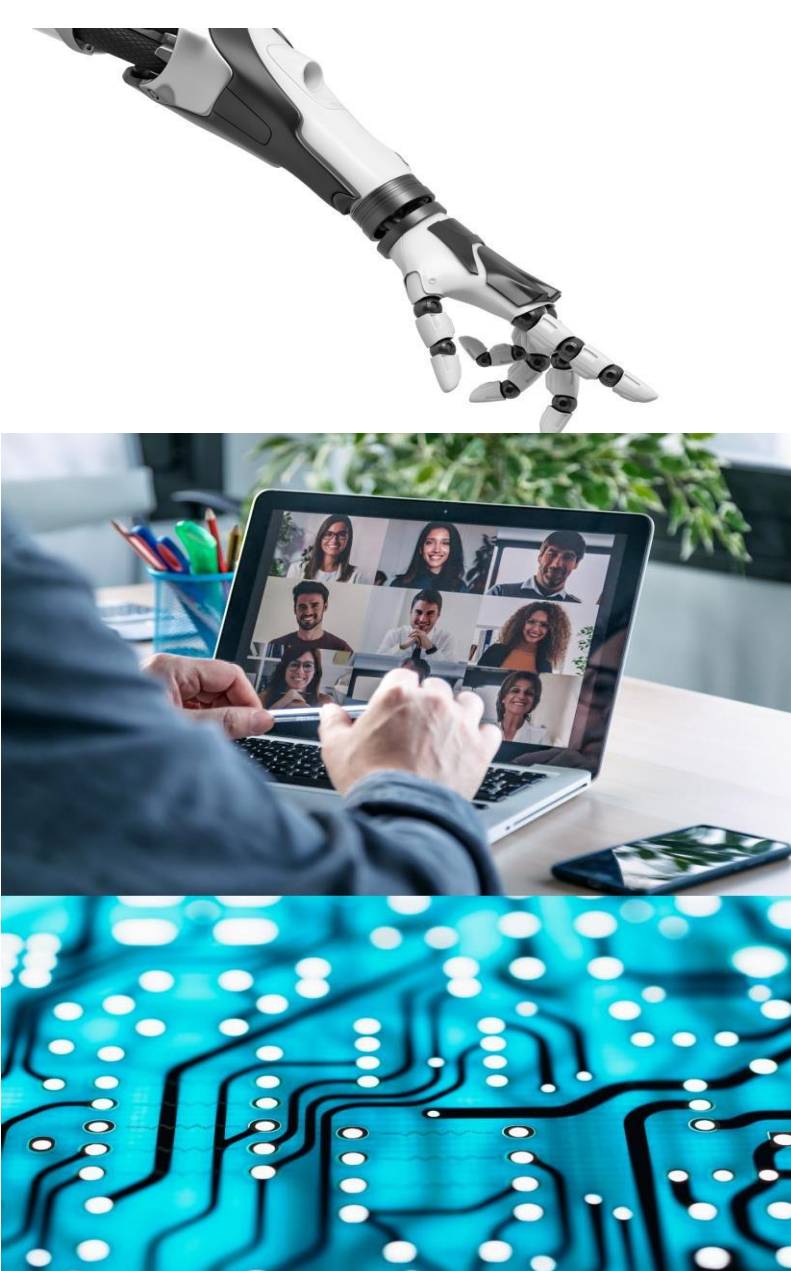
El reskilling, consiste en desarrollar habilidades y competencias para una nueva posición o trabajo.

Un vendedor que es promovido a Gerente de Ventas, hace reskilling cuando se capacita para desplegar sus habilidades de liderazgo, direccionamiento estratégico y negociación con clientes y colaboradores, por ejemplo.



Ejemplos de estrategias Upskilling & Reskilling- Caso Ubits

- 1. Upskilling para mejorar las habilidades socioemocionales;** dado que la pandemia puso en evidencia la necesidad de incrementar las habilidades blandas, se definieron como las más necesarias *la adaptación al cambio, comunicación y la inteligencia emocional*
- 2. Upskilling para trabajar de manera híbrida;** este nuevo tipo de forma de trabajo, implica también nuevas habilidades de liderazgo y de trabajo en equipo, donde *hay un enfoque mayor en objetivos y resultados, y menos supervisión.*
- 3. Reskilling para crear el futuro;** una vez ocupándose del upskilling, su meta es desarrollar nuevas habilidades como: *gestión de proyectos, creatividad, innovación, resiliencia y adaptabilidad*, que serán fundamentales para crear el futuro del negocio y liderar adecuadamente el cambio.
- 4. Reskilling para liderar el futuro.** Esta área corresponde a las necesidades propias de cada negocio y el rumbo que definan los líderes de la compañía. Sin embargo, hay un común denominador: la tecnología.



Modelo de Competencias

¿Qué son las competencias?

- “La competencia es la capacidad de responder con éxito a las exigencias personales y sociales que nos plantea una actividad o una tarea cualquiera en el contexto del ejercicio profesional. Contempla dimensiones tanto de tipo cognitivo como no cognitivo.
- Una competencia es una especie de conocimiento complejo que siempre se ejerce en un contexto de una manera eficiente.
- Las tres grandes dimensiones que configuran una competencia son: saber (conocimientos), saber hacer (habilidades) y ser (actitudes)”. (Rué, 2005).



¿Por qué utilizar un modelo de competencias?

Alineación de todos los procesos clave de RRHH, contruidos sobre una misma base en común

Alinear habilidades a los perfiles de puesto requeridos por la organización, haciendo una selección efectiva, basada en competencias

Homologar el desarrollo de DNC y planes de capacitación

Desarrollo de planes de carrera y sucesión más efectivos

Mejor rendimiento individual y organizacional, a través de la evaluación de desempeño y el feedback basado en competencias



1

Modelo de competencias Lominger

•Lominger fue fundado en 1991 por Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger, quienes diseñaron la plataforma conocida como Leadership Architect Suite, y más tarde en 2006 se fusionaron con Korn Ferry.

•El modelo conocido como Competencias Lominger, incluye 67 competencias asociadas al liderazgo directivo y es un modelo usado globalmente



Modelo de competencias Lominger por factores

Comunicación	Diversidad e Inclusión	Compromiso de los colaboradores	Innovación y gestión del cambio	Aprendizaje continuo
<ul style="list-style-type: none"> • Accesibilidad • Compostura • Gestión del Conflicto • Humor • Inteligencia Interpersonal • Escucha • Negociación • Habilidades de Presentación • Comunicación escrita 	<ul style="list-style-type: none"> • Compasión • Gestión de la Diversidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de equipos efectivos • Cuidar de Reportes Directos • Confrontación de Reportes Directos • Desarrollo de otros • Trato justo a reportes directos • Integridad y Confianza • Escucha • Motivar a Otros • Relaciones con pares 	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Lidar con la Ambigüedad • Lidar con paradojas • Gestión de la Innovación • Agilidad organizacional • Perspectiva • Manejo político 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambición de Carrera • Habilidades Técnicas/ Funcionales • Fuerza Intelectual • Aprendizaje en curso • Aprendizaje personal • Autodesarrollo • Autoconocimiento • Aprendizaje técnico • Equilibrio de Trabajo y Vida

Modelo de competencias Lominger por factores

Gestión de Recursos	Orientación a resultados y ejecución	Enfoque en el servicio	Trabajo en equipo y colaboración	Gestión de personas
<ul style="list-style-type: none"> • Ética y valores • Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado a la acción • Habilidades de mando • Toma de decisiones acertadas • Orientado a resultados • Gestión y trabajo medible • Perseverancia • Planificación • Establecimiento de prioridades • Resolución de problemas • Trabajo individual • Gestión del tiempo • Toma de decisiones oportuna 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de equipos efectivos • Enfoque en el cliente • Toma de decisiones acertadas • Innovación • Escucha • Agilidad Organizacional • Paciencia • Relaciones con pares • Perspectiva • Manejo político • Habilidades de presentación • Toma de decisiones oportunas • Comunicación escrita 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con superiores • Construcción de equipos efectivos • Confortable con alta gerencia • Informar • Relaciones con pares • Paciencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personal • Integridad y confianza • Gestión a través de Sistemas • Dirigir la visión y propósito • Motivar a los demás • Desarrollo de personas • Agilidad estratégica • Comprender a otros • Cuidar de reportes directos • Confrontación de Reportes Directos • Trato justo a reportes directos



Con el modelo Lominger es posible:

1. Llevar a cabo el DNC
2. Determinar las habilidades críticas para el desarrollo de los colaboradores en su puesto actual
3. Determinar niveles de dominio y definir comportamientos esperados en cada nivel, para promoción o desarrollo
4. Definir las habilidades requeridas para crecer a puestos futuros
5. Integrarlas a la evaluación del desempeño o de 360°
6. Diseñar o alinear la capacitación tanto interna como externa, en función de las competencias requeridas

Tema 2

Implementación de la Capacitación

>>Definición del cómo

Diseño del Plan Anual de Capacitación



¿Para qué elaborar un plan de capacitación?

1. **Transferir conocimientos y habilidades clave** que conforman el capital intelectual del negocio, **sobre los procesos productivos, comerciales, operativos, etc.**
2. Proporcionar **orientación e información relativa a los objetivos de la empresa, la organización, funcionamiento, normas y políticas.**
3. Proveer **nuevos conocimientos y desarrollar habilidades necesarias para mejorar el desempeño** actual y futuro.
4. **Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas de mayor especialización.**
5. **Impulsar los esfuerzos de cambio, de mejora continua y evolución cultural**



Flujo del proceso de implementación



Para diseñar el plan de capacitación necesitamos los siguientes insights:

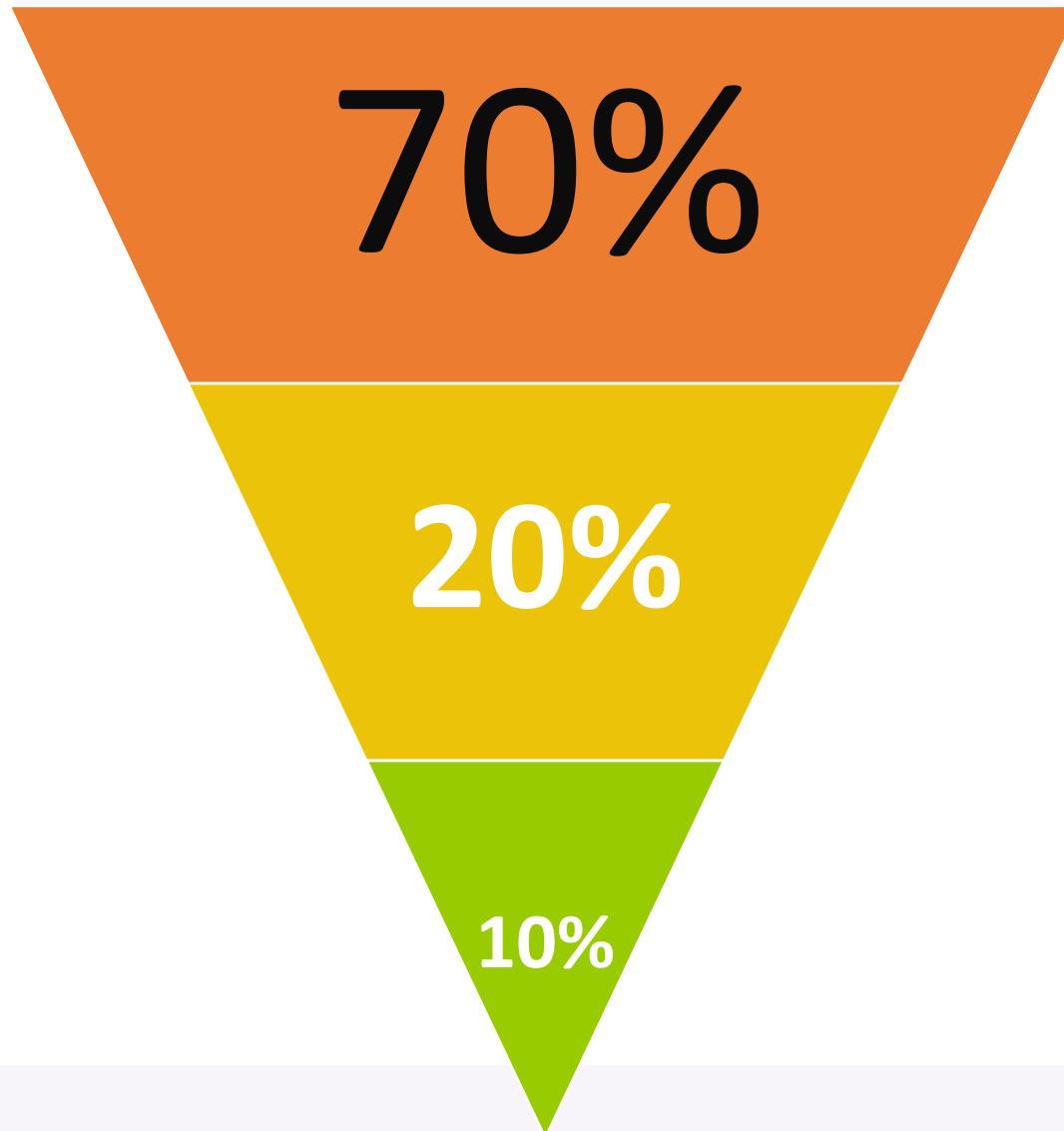


¿Cómo aprenden las personas y cómo se desarrollan las habilidades?

El cono del aprendizaje de Edgar Dale



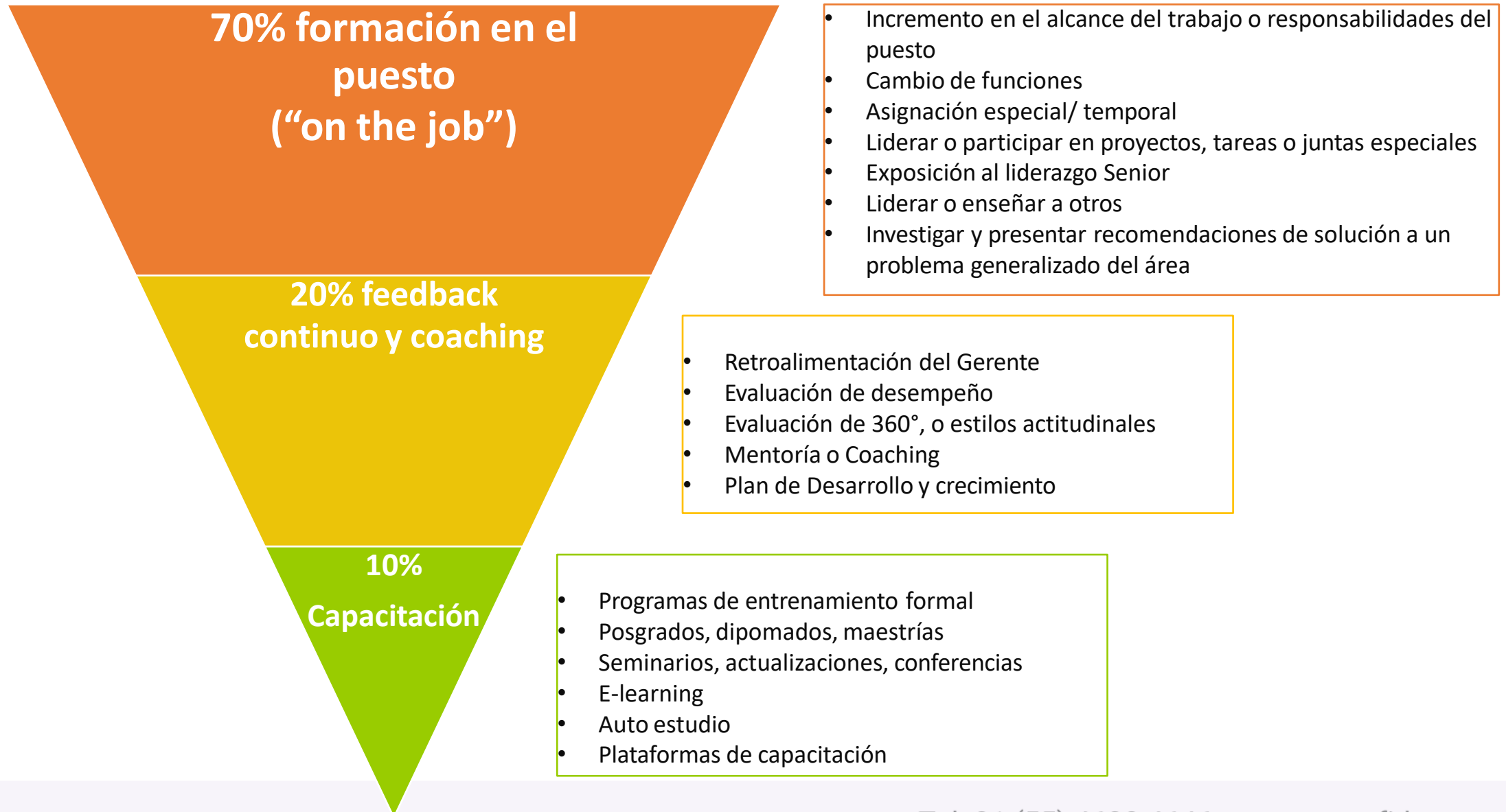
Modelo 70:20:10

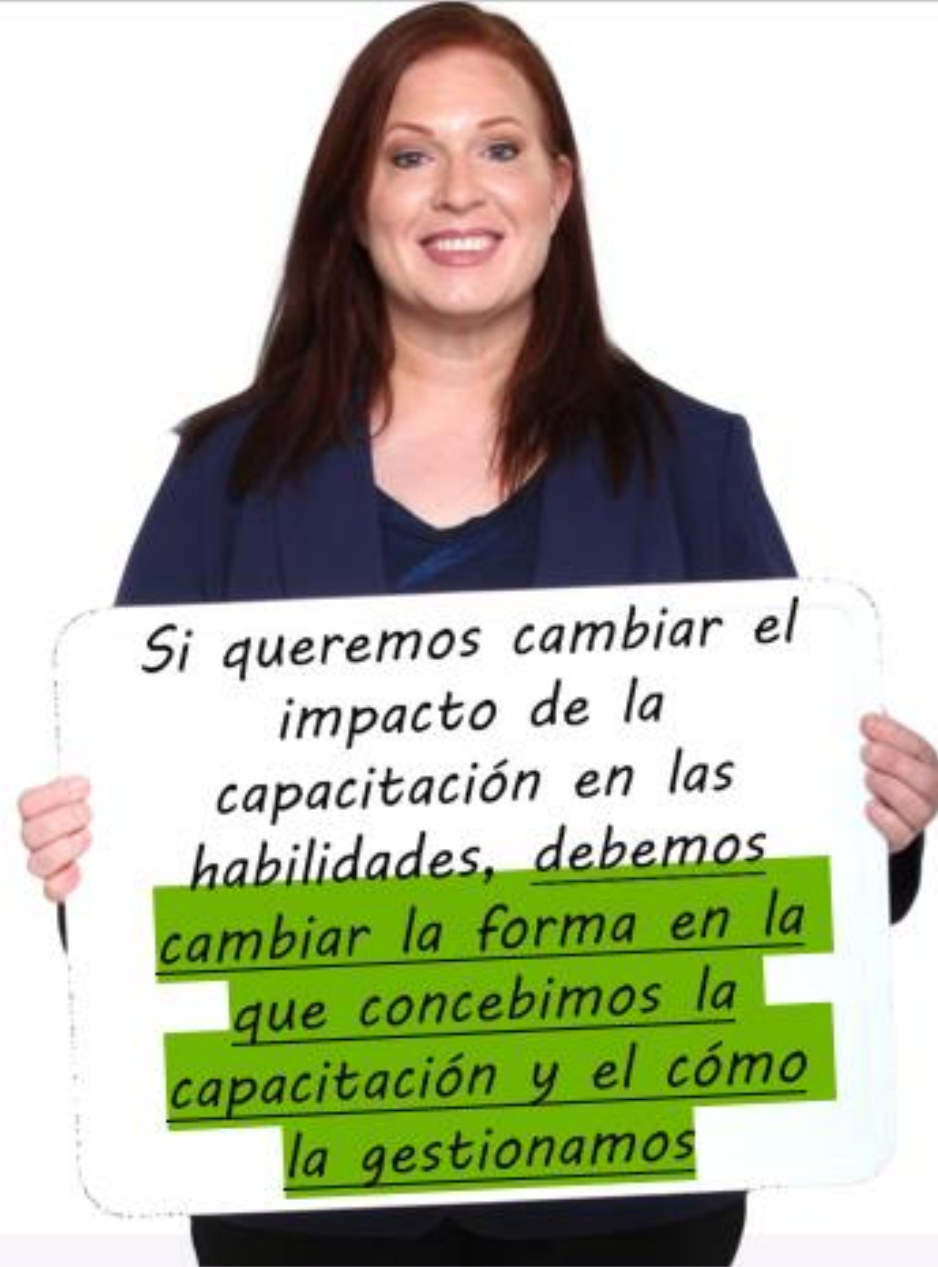


¿Cómo se desarrollan las competencias o habilidades?

¿Qué elementos son los de mayor impacto?

Modelo 70:20:10





Gamificación





La forma de lograr que las personas hagan algo que usualmente no harían, es "convirtiéndolo en un juego" y a eso le llamamos:

GAMIFICACIÓN





Ejercicio de discusión grupal



- A partir de estas técnicas, ¿qué podemos hacer diferente en nuestras acciones de capacitación y desarrollo de habilidades/ comportamientos?
- Hagamos una lluvia de ideas grupal, 5 min de discusión, 5 min para presentación de conclusiones por equipo

Acciones clave de éxito

1

Comunicación del plan

- En la medida en la que las acciones de capacitación sean comunicadas apropiadamente de manera oportuna, completa y precisa, las personas comprenderán mejor:
 - ✓ Por qué es importante la capacitación
 - ✓ Qué competencias o conocimientos obtendrán
 - ✓ Cómo se beneficiarán
 - ✓ Qué problemas resolverán
 - ✓ Qué van a recibir como resultado de la capacitación

Logrando así, mayor compromiso, mayor participación e involucramiento



Acciones clave de éxito

2 Sponsorship

- No hay mejor aliado que el equipo de Liderazgo Senior, Director General o Dueño de la compañía. **Nuestra labor empieza en la alineación de la capacitación con las metas estratégicas, de crecimiento, cambio o evolución cultural;** ya que en medida que sea comprendido el valor agregado de la capacitación, estaremos logrando:
 - ✓ Que se reduzca la cantidad de ausentismo a los curs
 - ✓ Que lo líderes se comprometan a dar seguimiento y reforzar los conceptos o acuerdos realizados
 - ✓ Que se mantenga el presupuesto asignado a la capacitación, evitando recortes a mitad del año



Acciones clave de éxito

3

Creación de lineamientos

- Contar con **políticas y lineamientos definidos de la capacitación interna y externa** es importante, especialmente cuando no todos reciben el mismo apoyo económico, por ejemplo, para cursos de idiomas o estudios a nivel posgrados.
 - ✓ Qué cursos son aplicables a todos o para algunos
 - ✓ En qué casos se puede solicitar un apoyo económico para un curso externo, idioma o posgrado
 - ✓ Requisitos y procesos para registrarse en cursos externos



Acciones clave de éxito

4

Programa de Instructores Internos

- Contar con un **programa que habilite facilitadores internos en la organización es un gran recurso para aprovechar el talento interno**, reconocerlos y hacerlos sentir valiosos, así como favorecer la transferencia de habilidades y conocimientos, e incluso generar ahorros. Para ello, es importante:
 - ✓ Detectar qué personas tienen cierto nivel de especialización / conocimientos / habilidades, que puedan compartir con otros
 - ✓ Dar talleres de Habilidades de Presentación
 - ✓ Asignar un tema, o taller que impartir
 - ✓ Reconocer y premiar el esfuerzo



Acciones clave de éxito

5 Seguimiento y medición

- El seguimiento es clave para garantizar que se lleven a cabo los entrenamientos planeados, o se comunique con antelación cualquier cambio o ajuste, por otro lado, la medición, es vital para:
 - ✓ Demostrar el impacto de la capacitación
 - ✓ Conocer qué cambios significativos sucedieron, posterior a cada entrenamiento
 - ✓ Medir el antes y el después en relación a las competencias
 - ✓ Obtener retroalimentación de qué salió bien, que debe mantenerse y qué debe mejorarse
 - ✓ Darle feedback a los facilitadores



¡ Descarga la plantilla en Excel y comienza a trazar tu plan!

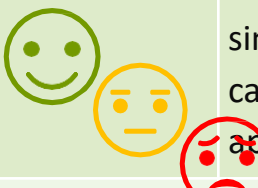



Da clic en el enlace dentro del chat

20min

Tema 3

Evaluación de la Capacitación

Los 4 niveles de evaluación propuestos por Kirkpatrick

nivel	Tipo de evaluación	Descripción y características de la evaluación	Ejemplos de herramientas y métodos de evaluación	Pertinencia y viabilidad
1	Reacción 	La evaluación de la reacción es la forma en que los participantes se sintieron acerca de la capacitación, o la experiencia de aprendizaje.	'Happy sheets', y formularios de retroalimentación. Reacción verbal, encuestas post-entrenamiento, o cuestionarios.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rápido y muy fácil de obtener. ✓ No es costoso de reunir o analizar.
2	Aprendizaje 	La evaluación del aprendizaje es la medición del aumento del conocimiento, el antes y el después.	<p>Por lo general, se aplican evaluaciones o pruebas de conocimientos, antes y después.</p> <p>También se puede utilizar la entrevista u observación en campo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relativamente simple de configurar; claro para habilidades cuantificables. ✓ Menos fácil para el aprendizaje complejo.
3	Comportamiento 	La evaluación del comportamiento es el alcance del aprendizaje aplicado en el trabajo: la implementación.	Se requiere observación y entrevista a lo largo del tiempo para evaluar el cambio, la relevancia del cambio y la sostenibilidad del cambio.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La medición del cambio de comportamiento requiere la cooperación y la habilidad de los gerentes de línea. ✓ Puede aplicarse la evaluación 360° o encuestas internas
4	Resultados 	La evaluación de resultados es el efecto en el negocio o el entorno por parte del aprendiz.	Las medidas ya están en marcha a través de los sistemas normales de gestión y la presentación de informes: el desafío es relacionarse con el aprendiz.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puede aplicarse la evaluación de desempeño ✓ El proceso debe atribuir responsabilidades claras.

nivel	Tipo de evaluación	Descripción y características de la evaluación	Ejemplos de herramientas y métodos de evaluación	Pertinencia y viabilidad
1	Reacción	<p>La evaluación de la reacción es la forma en que los participantes se sintieron acerca de la capacitación, o la experiencia de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A los participantes les gustó y disfrutaron de la capacitación? • ¿Consideraron que la capacitación era relevante? • ¿Fue un buen uso de su tiempo? • ¿Les gustó el lugar, el estilo, el tiempo, los materiales, etc.? • Nivel de participación. • Facilidad y comodidad de la experiencia. • Nivel de esfuerzo requerido para aprovechar al máximo el aprendizaje. • Practicidad percibida y potencial para aplicar el aprendizaje. 	<p>'Happy sheets', y formularios de retroalimentación.</p> <p>Reacción verbal, encuestas post-entrenamiento, o cuestionarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rápido y muy fácil de obtener. ✓ No es costoso de reunir o analizar.

Por otro lado, algunas aplicaciones que nos servirán para facilitar la evaluación de conocimientos, así como aumentar el nivel de engagement con nuestros cursos de capacitación y entrenamiento son:

-Menti (encuestas rápidas):

<https://www.mentimeter.com>

- Socrative (diagnósticos y evaluaciones):

<https://www.socrative.com>

-Wordwall (juegos, quizzes, repasos):

<https://wordwall.net/es>



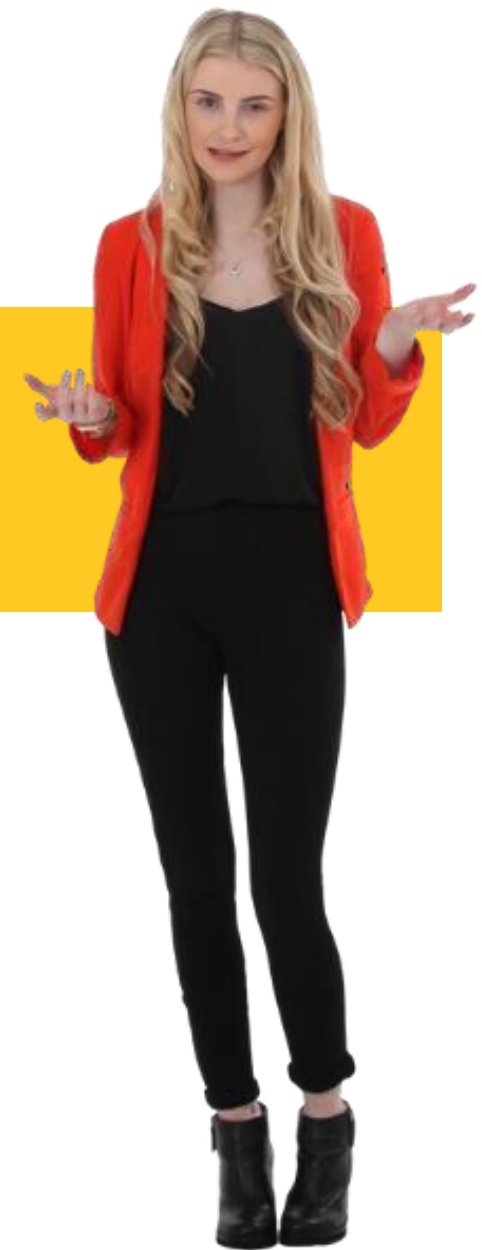
¡Construye tu propio quizi

Da clic en el enlace dentro del chat, elige una app, un modelo y enseguida construye tu encuesta

10min

Indicadores de la Capacitación

¿Cómo saber que nuestra función se está llevando con éxito de manera consistente, a través de la organización? La respuesta es fácil: a través de indicadores clave de éxito o KPI's



No estratégicos	Estratégicos
Número de horas de capacitación impartidas	% de cumplimiento del plan anual
Total de horas de capacitación recibidas por persona	% de personas con mejores evaluaciones de desempeño vs año previo
% de asistencia real vs esperada	% de personas promovidas
% de las calificaciones de satisfacción recibidas	Calificaciones recibidas por los jefes directos en evaluaciones en campo

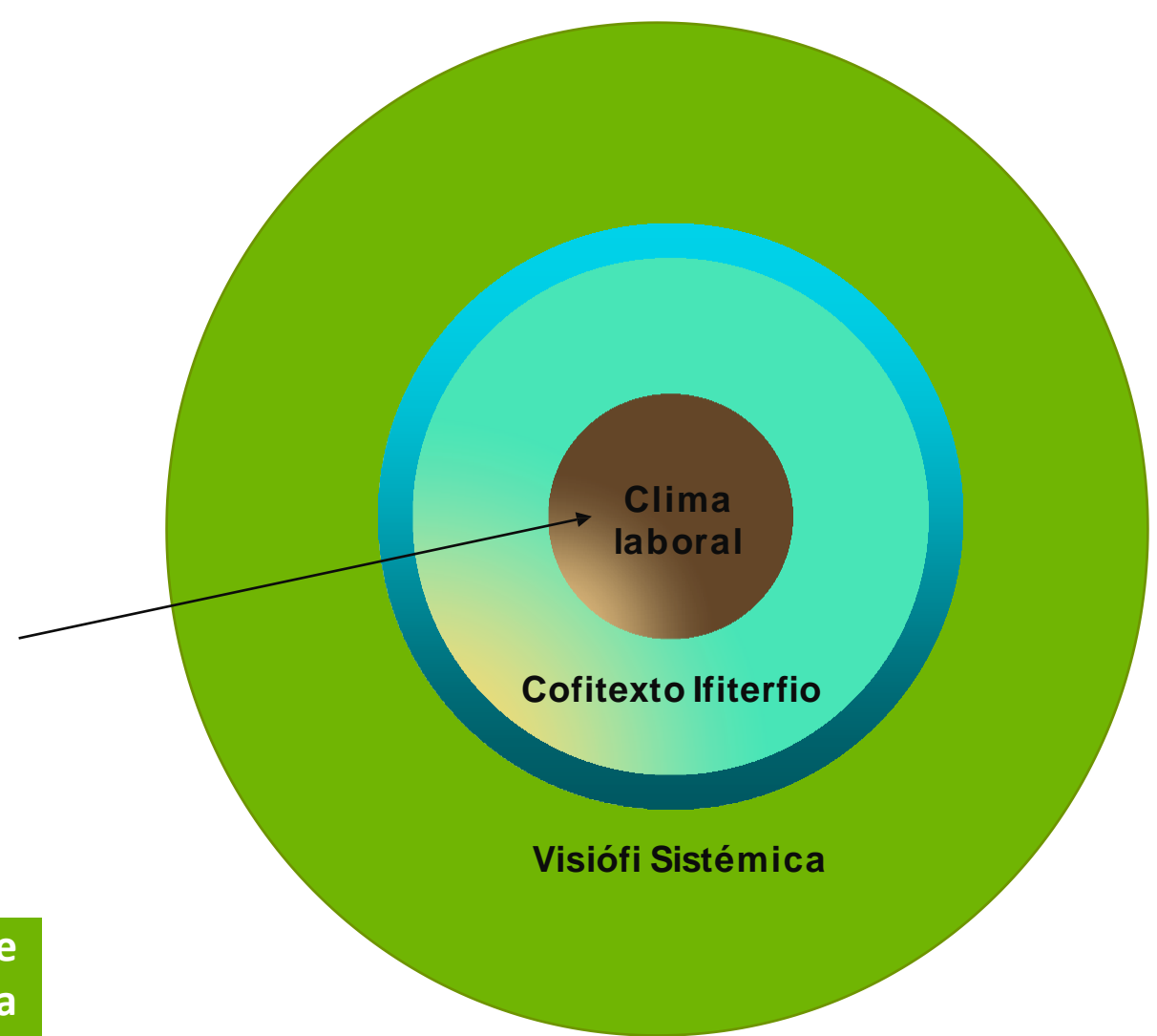
Tema 4

Medición del impacto de la capacitación en la organización

Medición del Clima laboral

- Esta herramienta nos ayuda a conocer la **percepción de las personas en torno a los diferentes satisfactores que reciben de la organización** en un momento determinado.
- Algunas dimensiones que se evalúan son:
 - Relacional
 - Comunicacional
 - Reconocimientos
 - Desarrollo personal
 - Bienestar
 - Liderazgo

La capacitación puede impactar más de una dimensión, por eso es importante aplicar antes y después (con distancia mínima de 6 meses)



Evaluación de 360°

- Esta herramienta nos ayuda a conocer la percepción de las personas en torno a las habilidades que observa en los líderes, supervisores o ejecutivos de la organización. Es importante que la herramienta a utilizar tenga la facilidad de agregar comentarios y datos cuantitativos.

- Algunas competencias que se evalúan son:

- **Liderazgo**
- **Trabajo en equipo**
- **Toma de decisiones**
- **Influencia**
- **Comunicación**

La capacitación puede impactar más de una competencias, por eso es importante aplicar antes y después (con distancia mínima de 6 meses)



Evaluación anual del desempeño

- Esta herramienta nos ayudará a garantizar 4 cosas:
- La alineación de las metas estratégicas y la contribución de cada colaborador van en la misma dirección
- La definición de las habilidades y competencias que requiere cada persona para lograr su óptimo desempeño
- Añadir un objetivo de Desarrollo personal (que incluya su participación en el programa de capacitación con un peso específico)
- Atar el desempeño a una retribución económica es un gran aliciente para que las personas no abandonen el esfuerzo sostenido



La Evaluación del Desempeño tiene dos momentos formales al inicio y cierre del año, sin embargo de manera intermedia es válido hacer una revisión.

Conclusiones

La capacitación no es sólo gestionar cursos, es un complejo proceso que requiere sensibilidad organizacional y entendimiento de las necesidades del negocio

Las claves de éxito en la implementación tienen que ver con una adecuada comunicación, sponsorship, lineamientos, seguimiento y evaluación

La gamificación es un recurso que debemos explorar para mantener a las personas “engaged” en la capacitación y otras acciones de cambio



**POR SU
ATENCIÓN
¡GRACIAS!**

COFIDE®
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

CONTÁCTANOS



PÁGINA WEB

www.cofide.mx



TELÉFONO

01 (55) 46 30 46 46



DIRECCIÓN

Av. Río Churubusco 594 Int. 203,
Col. Del Carmen Coyoacán, 04100
CDMX

SIGUE NUESTRAS REDES SOCIALES



COFIDE



Cofide SC



Cofide SC



@cofide.mx