

Mejora del desempeño

Evaluando la eficacia de las actividades de mejora del desempeño



Clarity
Consulting
Group

Atreverse a medir

La medición de la eficacia y del retorno de las inversiones en activos intangibles (brand equity y capital intelectual) siempre ha sido un tema peliagudo.

Por un lado, la complejidad necesaria para arrojar resultados rigurosos ha hecho que las prácticas de evaluación de estas actividades se mantengan alejadas de los profesionales que se dedican al “negocio” y se perciban como prácticas más propias del mundo académico, difíciles de implantar y de repetir de manera continua.

Por otro lado, la percepción, seguramente cierta, de que aquella ventaja que se sustenta en activos intangibles es más difícilmente replicable y por tanto puede garantizar una mayor sostenibilidad en el tiempo, ha provocado una cierta permisividad a la hora de no evaluar todo lo profundamente que sería necesario, el retorno de las inversiones en este tipo de activos. Los gestores saben que están poniendo su dinero en algo muy deseable, aunque no puedan saber cuanto les retorna ni cuando se producirá ese retorno.

Dedicar tiempo a medir tiene sus ventajas:

Establecer un sistema de evaluación constante sobre las actividades de formación y desarrollo tiene **tres objetivos**:

- a) Probar de manera clara que el dinero que las empresas dedican a esta actividad tiene un impacto en el negocio.
- b) Mejorar la imagen de los profesionales que trabajan en este área demostrando que responden con eficacia y responsabilidad del presupuesto que las empresas ponen en sus manos.
- c) Extraer de la actividad diaria el conocimiento y la inteligencia que permita mejorar de manera continua.

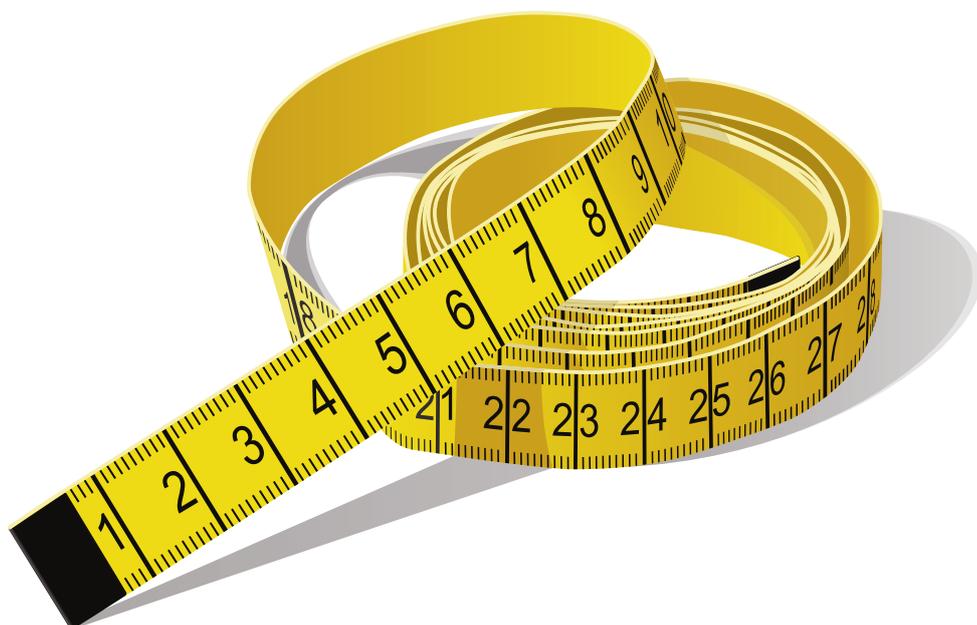
¿Como se transfiere la formación al negocio?

La clave está en los comportamientos.

Los conocimientos y las habilidades adquiridas no se transfieren al negocio en forma de resultados si no se modifican así mismo los comportamientos que mueven las palancas del negocio.

Los conocimientos y habilidades no son un fin en sí mismos si no un medio para actuar sobre los comportamientos. Esto significa que desde el punto de vista de la evaluación debemos **construir las herramientas** que nos permitan medir esta incorporación o cambio en los comportamientos de las personas, de manera continua y sostenida en el tiempo.

Desde el punto de vista de la planificación y la construcción de eventos de formación, debemos asegurarnos que se produce esta **trasferencia** a los comportamientos en el lugar de trabajo, y esto solo es posible si la formación trasciende los límites de la aulas (presenciales o virtuales) así como los límites del departamento de F&D. La auténtica formación es la que se produce en el lugar de trabajo y los verdaderos formadores son por tanto quienes interactúan en él.



Medir antes de haber medido.

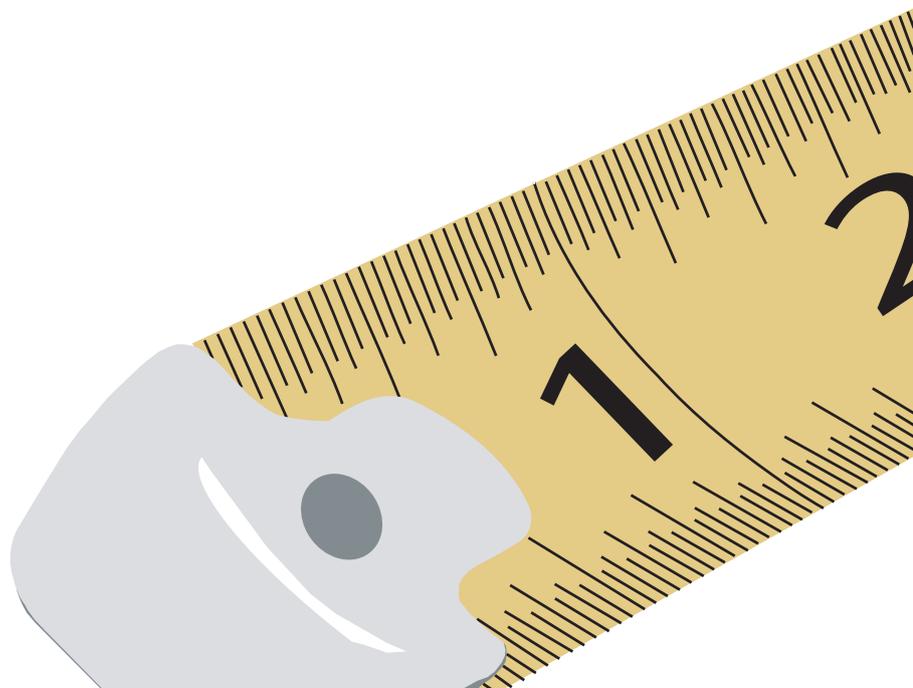
El proceso de evaluación de la formación es distinto del de planificación y producción y transcurre de manera paralela al mismo.

No es posible medir correctamente un fenómeno del que no se ha planificado su medida con anterioridad.

El proceso de evaluación comienza en el mismo momento que el de planificación de la actividad de formación. Tanto el establecimiento de objetivos y “targets” como la identificación de los “drivers” del negocio, son fases fundamentales sin las cuales no es posible identificar qué es lo que se va a medir posteriormente.

Así mismo, se deben fijar **a priori** tanto las hipótesis de resultados que generará la actividad de formación como las “acciones estándar”. Es decir, se debe fijar por anticipado cuales son las acciones que cada figura involucrada en la solución del problema de negocio, tomará en función de los resultados que arrojen cada una de las actividades de evaluación que se diseñen.

Esto permite **mantener el compromiso de la organización con los resultados**. Cada resultado lleva aparejada una acción de negocio incluso antes de que se haya comenzado la actividad. De esta manera se evitan largas reuniones y pérdidas de tiempo en las que se ponen en duda la veracidad de los resultados, la metodología utilizada etc...



Análisis Pre-mortem. Antes de que pase el toro

El análisis **post mortem** es una técnica bien conocida, aunque no tan frecuentemente aplicada en el ámbito de la gestión de negocios. Se trata de analizar una vez “muerto el paciente” cuales fueron las causas que lo llevaron a la mesa del forense y de esta manera “aprender para la próxima”, identificando las causas y errores. El problema es que el post mortem no evita el desastre ya sucedido.

El análisis **pre mortem**, por el contrario, trata de anticiparse al desastre. Se trata de que todos los integrantes de un proyecto se sitúen mentalmente en una situación de **desastre total** y puedan libremente expresar porque piensan que el proyecto a llegado a ser un desastre.

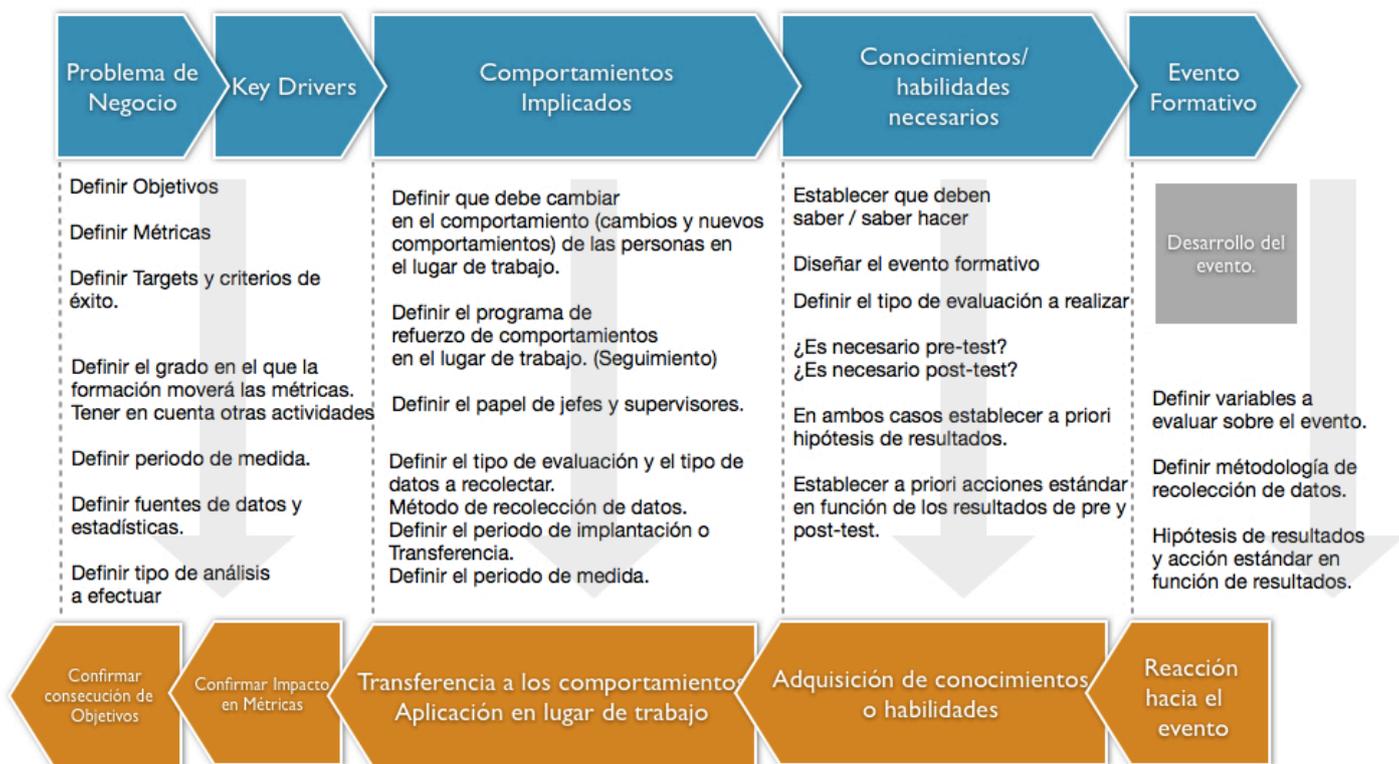
En definitiva es poner a los gestores de un proyecto, por anticipado, en la situación de “yo eso ya lo dije” pero “antes de que pase el toro”.

¿Que tienen en común el **análisis pre mortem** y el proceso de evaluación de la formación?

- Que ambos se desarrollan **a priori**. El proceso de evaluación debe, antes de empezar a medir, anticipar hipótesis de resultados, causas, metodología y acciones estándar en función de resultados. Antes de que pase el toro.



La evaluación es un proceso de ida y vuelta.



Medir tiene un coste.

No siempre es necesario ni conveniente medirlo todo.

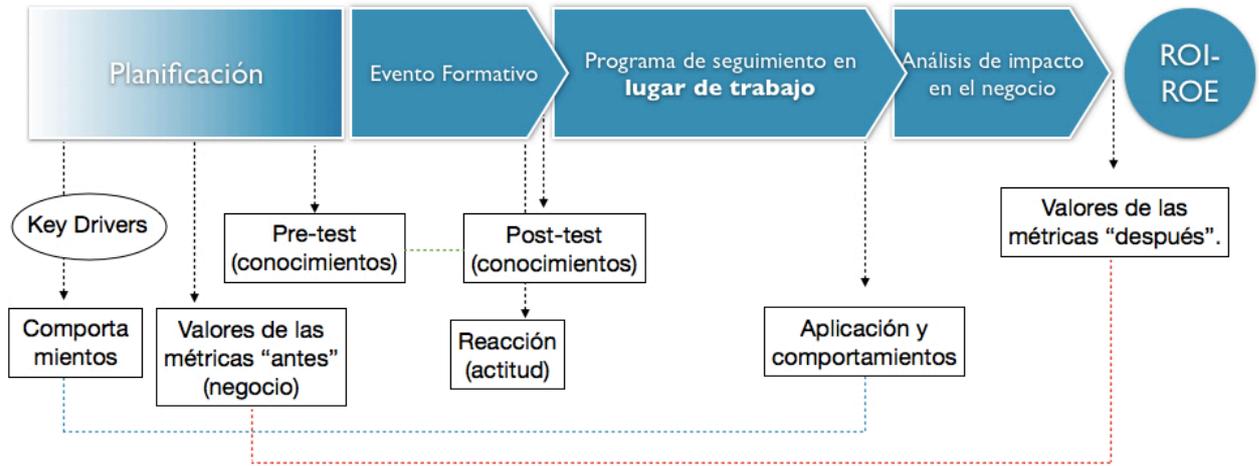
El proceso de evaluación tiene un coste que es necesario incluir como coste de la actividad de mejora del desempeño.

Sin embargo no todas las actividades de formación ni tienen ni pueden ser evaluadas de la misma manera y con la misma profundidad.

La **relación coste-beneficio** es sin duda un criterio importante de decisión pero no el único. Deberá considerarse también la utilidad y la credibilidad del output generado por la evaluación.

En cualquier caso, la decisión de hasta que nivel vamos a evaluar una actividad formativa debe tomarse a priori.

Medir todo a lo largo de la cadena de transmisión



Hoy más que nunca la función de formación y desarrollo debe demostrar cual es su impacto real sobre el negocio. Los profesionales que se dedican a esta práctica deben responder con profesionalidad de los presupuestos que las compañías ponen en sus manos.

La clave para hacerlo es preparar el proceso de evaluación antes de que comience el evento de formación junto con las áreas de negocio en las que se plantea el problema.

La clave es “medir antes de haber medido”.

Jose M^a Torán es socio de Clarity Consulting Group.
© Clarity Consulting Group 2010

