

# DE LA FORMACIÓN A LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO. UNA GUÍA PRÁCTICA.

AUTORES: Dana Gaines Robinson & James C. Robinson

EDITORIAL: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

**COMENTARIO: José Pedro Otero Naveira. Jefe de Formación de Banco Pastor, para toda la familia GREF. 13/09/01**

---

Con el libro en la mano **De la Formación a la Gestión del Rendimiento. Una Guía Práctica**, la primera reflexión fue ¿estamos ante un nuevo libro que nos vuelve a decir, a los formadores, que hay que detectar bien las necesidades, diseñar bien los cursos, formar bien y que así se obtiene un mejor rendimiento de la persona, del equipo y la empresa?, o ¿estamos ante un libro que nos propone otra cosa...? ¿es algo nuevo y revolucionario?.

Leyendo el prólogo, Dana y James nos aclara algo a la vez que nos interesa... “Los tiempos están cambiando”... de Bob Dylan..., y además nos dicen:

- “La profesión de Desarrollo de RR.HH, en los últimos cincuenta años se ha concentrado en potenciar las habilidades y los conocimientos de los empleados, mandos y directivos... y que el medio principal para lograr ese resultado fue el diseño y aplicación del plan de formación, principalmente en la modalidad de programas de formación presenciales.”
- En nuestra profesión, en el presente y futuro inmediato (próximos tres años), “una de las tendencias más probables es la transición de la formación a la mejora del rendimiento humano”.
- “Estamos cambiando la función de nuestra profesión, hemos pasado de proporcionar habilidades o conocimientos hacia una orientación basada en la mejora del rendimiento humano”
- Nos pronostican que “este cambio tiene consecuencias muy importantes tanto para los profesionales **Consultores de rendimiento** (Formadores), como para los departamentos en los que trabajan **Departamentos de rendimiento** (Departamentos de Desarrollo de RR.HH-Formación)”.
- Proceden ahora las preguntas: “¿de que consecuencias estamos hablando?, ¿Cómo se pasa de actuar de un departamento de formación a un departamento de rendimiento?, ¿qué pasos hay que dar?, ¿cuánto se tarda en realizar la tarea?, ¿qué obstáculos hay que evitar?”
- En fin, el libro pretende ofrecer “una gran variedad de tácticas y estrategias prácticas... para trabajar como consultor de rendimiento y transformar su departamento de formación en un departamento de mejora del rendimiento”.

Realmente no encuentro mejores argumentos para interesar su lectura a todos los que nos dedicamos a la formación, para mí fueron suficientes, y confieso que desde la primera a la última página todo es sugerente y aprovechable.

Un primer comentario, sobre los **aspectos formales** del libro: Es un libro de muy fácil lectura pues sus términos nos son conocidos o muy próximos. Su estructura es muy didáctica pues cada capítulo presenta una pequeña introducción, un desarrollo temático y un Resumen de los conceptos principales. Está plagado de tablas y figuras gráficas muy claras y útiles. Presenta, además, unos casos reales de gran utilidad por lo de la clarificación conceptual y por los aspectos útiles que podemos aprovechar.

Un segundo comentario, sobre **su contenido**: Creo que no nos puede dejar indiferentes en nuestra realidad conocida actual y que nos viene ocupando y preocupando a los formadores, identificar necesidades formativas, diseñar cursos, qué tipo de cursos, cómo impartirlos, cómo medir la eficacia de la formación, cómo gestionar el conocimiento, y lo último, e-learning... Este libro presenta nuestro futuro con nuevas funciones.

Entiendo que no procede aquí efectuar un “resumen” del libro; lo ideal sería realizarlo de cada capítulo, y esta es una labor hecha por los propios autores, y quien mejor que ellos... La lectura de dichos resúmenes no llevará más de 30 minutos (son 11 capítulos).

No obstante, por si es de interés, avanzo lo que en mi opinión es lo más destacado del libro, siguiendo su orden temático y utilizando sus propios términos. Creo que de su lectura podemos acercarnos a los mensajes que nos quieren transmitir sus autores:

#### 1. TIPOS DE NECESIDADES DEL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE RENDIMIENTO PARA DEFINIR Y ALINEARSE CON SUS CLIENTES:

- Las necesidades para incrementar el rendimiento empresarial son **los objetivos de la unidad o Departamento** expresados en términos numéricos u operativos.
- **Necesidades de rendimiento**: obligaciones que se aplican al puesto de trabajo y describen lo que debe hacer la persona, se miden en términos de conducta.
- **Necesidades de aprendizaje** que definen las habilidades y conductas.
- **Necesidades del entorno laboral**, que identifica la metodología de trabajo de los empleados.
- (Exposición del capítulo 1. Es destacable la figura 2 de la página 22)

#### 2. NIVELES DE ALINEACIÓN Y RENDIMIENTO:

- Conociendo los tipos de necesidades para definir la alineación con los clientes, **han de precisarse ahora: a) los niveles de rendimiento**, a nivel organización, a nivel del procesos y a nivel del puesto de trabajo / trabajador; **b) Los factores que definen cada nivel de rendimiento** en cuanto a objetivos, diseño y gestión (con sus sistemas de medición).
- (Todo esto se expone gráficamente en la figura 4.-la matriz de rendimiento de la página 32, capítulo 2).
- En la segunda parte del capítulo se explican **los nueve pasos para diseñar un Departamento de Formación**. Cada uno de los nueve pasos a seguir (encuentro niveles / factores, presenta una metodología y estrategia específica.
- La tercera parte del capítulo habla de **la Planificación de la transición**, para la que es necesaria: Liderazgo, infraestructura, credibilidad y documento formal (o informal) de creación.

### 3. EL NIVEL DE PROCESO DE ALINEACIÓN:

- **Los conceptos y las mejores prácticas** relativas a la utilización del proceso de mejora del rendimiento se divide en cuatro fases.
- **Fase de alianzas (1). La formación de alianzas** con nuestros clientes. Es importante conocer quién es el cliente y cómo mantener las alianzas adecuadas. (Capítulo 3)
- **Fase de evaluación : Cómo elaborar modelos y determinar las discrepancias. (2)** Se presentan dos modelos tipo de evaluación del rendimiento en el puesto de trabajo en los que existen dos factores clave: a) **centrarse en el resultado**, y b) **identificar los trabajadores modelo**, con resultados superiores a la media.
- Los modelos son: a) **Modelo de rendimiento**, y b) **modelo de evaluación de discrepancias y causas**. (Capítulo 4).
- **Fase de ejecución: Intervenciones para la mejora del rendimiento. (3):** El proceso que va de la evaluación a la ejecución se definen, siguiendo un modelo de reingeniería del rendimiento y que se ordena del siguiente modo:  
1.- **Delimitar exigencias de la actividad**; 2.- **Selección de soluciones:** Medioambientales, habilidades / conocimiento, incentivos /motivación; 3) **Examinar posibles intervenciones** considerando su adecuación, viabilidad y aceptación; 4) **Preparar las intervenciones**; 5) **Puesta en marcha cronológicamente:** a) Planificación, ejecución y apoyo, y b) control / mantenimiento que supone la evaluación, medición, ajuste y actualización. (Interesa la figura 1, pagina 102)
- **Intervenciones de aprendizaje y de no aprendizaje (job-aids).** A las intervenciones de no aprendizaje creo que no les hemos dado el valor formativo justo.
- **Intervenciones sobre el entorno.** (Se presenta un catálogo en la tabla 4, paginas 108 y 109).
- **Intervenciones sobre incentivos / consecuencias / motivación.** (Se presenta tabla 5 en la página 110).
- **Selección de intervenciones de rendimiento.**
- Es posible un **combinado de soluciones** ( se aportan ejemplos).
- **Diseño y desarrollo de sistemas de mejora del rendimiento.** Se proponen cinco elementos básicos para el diseño y desarrollo de sistemas: a) análisis, b) diseño, c) elaboración, d) evaluación, y e) información de retorno o feedback. (Interesa la figura 3 de la página 118).
- **Funciones y responsabilidades del consultor de rendimiento en la fase de selección - diseño / desarrollo - puesta en marcha.** Se explican y reflejan en la tabla 12, paginas 122 y 123. Y **los criterios para la selección y negociación de recursos**, en la tabla 13, páginas 124 y 125.
- **Cómo ocuparse del cliente y la función de éste en las etapas de selección – diseño / desarrollo – y puesta en marcha.** (Interesa la tabla 14, en las páginas 127 y 128).
- (Los últimos nueve puntos se exponen en el capítulo 5).

#### 4. FASE DE MEDICIÓN: CÓMO EVALUAR LA EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS DE MEJORA DEL RENDIMIENTO.

- Trata del **diseño de la evaluación y de la función que desempeña**: a) definición (como reflexión sistemática); b) fines (el aprendizaje) y, c) el proceso de evaluación.
- Se **propone un modelo de cinco fases** para la evaluación de proyectos de mejora del rendimiento: a) establecimiento de objetivos; b) análisis del rendimiento; c) diseño para la mejora; d) puesta en marcha y, e) impacto. (figura 1, página 148).
- También en la fase de medición se expone **cómo diseñar y gestionar la evaluación, de los proyectos de mejora del rendimiento**, siguiendo seis pasos concretos: a) identificar la iniciativa de mejora del rendimiento objeto de evaluación; b) identificar y clarificar los motivos de la evaluación; c) identificar todos los clientes y grupos de interés para clarificar sus necesidades; d) determinar las cuestiones clave que la evaluación debe abordar; e) elegir el mejor plan de recogida de datos; f) identificar las mejores fuentes y procedimientos de recogida de información; g) planificar las acciones informativas y de comunicación.
- **Cómo dirigir el proceso de evaluación.**
- (Capítulo 6)

#### 5. CÓMO REALIZAR EL CAMBIO A UNA ORIENTACIÓN CENTRADA EN EL RENDIMIENTO:

- En el capítulo 7 se presenta el caso de un Departamento de gran tamaño y en el 8 el de un Departamento menor.

Todos los casos presentados en el libro, además de los enunciados de los capítulos 7 y 8 son muy ilustrativos, nos aportan enseñanzas válidas que aseguran las ideas y conceptos.

Señalar también que las tablas y figuras que aparecen a lo largo de todo el libro son también muy ilustrativas y de fácil comprensión.

#### 6. EL COMETIDO DEL CONSULTOR DEL RENDIMIENTO:

- Se presenta en el capítulo 9 y nos enseña que el cometido del consultor del rendimiento se centra en tres fases: a) **alianza con el cliente**; b) **evaluación del rendimiento**, y c) **puesta en práctica en la fase de intervenciones**.
- Además, su tarea se caracteriza por: a) **el resultado del trabajo a alcanzar en cada fase**; b) **necesidades de rendimiento**; c) **habilidades y conocimientos necesarios** y, d) **necesidades del entorno de trabajo** como son los sistemas, herramientas y procesos necesarios para rendir mejor.

## 7. LA TRANSICIÓN A UN ENFOQUE DE RENDIMIENTO.

- Se trata de un análisis sobre las numerosas **tácticas requeridas** a corto y largo plazo que debe seguir el consultor de rendimiento, **para realizar con éxito la transición desde la formación a un modelo de gestión del rendimiento**, focalizando el interés en las siguientes acciones: a) preparación para la mejora del rendimiento humano; b) demostrar los resultados de la mejora del rendimiento humano; c) comunicar a la organización; d) solucionar los problemas de aplicación; e) obtención de fondos para la transición, y f) cómo enfrentarse al éxito.

## 8. MIRANDO AL FUTURO.

- En este capítulo 11 y último, deben destacarse dos figuras: a) figura 1, en la página 278 que presenta **el organigrama de la estructura del RR.HH en la actualidad**, y b) figura 2, página 279, se propone **la estructura del Departamento de Rendimiento en el futuro**. Son muy reveladores y nos hacen ver realmente el cambio que se nos propone.
- Finaliza el capítulo con tres apartados: a) **posición del consultor de rendimiento**; b) **los mandos de línea como socios de rendimiento de pleno derecho**, y c) **una reflexión final motivándonos a prepararnos para el cambio**.

Finaliza el libro con un breve glosario de términos y unas referencias bibliográficas.

Pese a todo quiero, por último, exponeros **ALGUNAS REFLEXIONES PERSONALES recogidas a medida que iba avanzando en su lectura, y estas son mi modesta aportación:**

- **Transformar la figura del formador en consultor del rendimiento:**
  - **Disfrutar con el trabajo;** se trata de un puesto singular; personas competentes...
  - **Interacción / alianzas con los mandos clave.**
  - **Relación con el cliente:** Analizar situaciones, valorar, medir, diagnosticar situaciones; gestionar proyectos; diseñar soluciones formativas o job-aids; o, buscar soluciones a otras causas no solucionables con formación, como causas de no rendimiento: Selección, contratación, compensaciones.
- **Vinculación con las necesidades de la organización y del negocio.**
- **Necesidades de alianzas** entre empresa, rendimiento, aprendizaje, entorno laboral.
- **FORMACIÓN** progresa **de la formación del individuo a la formación del equipo**, y ahora nos proponen que busquemos, en **el rendimiento de la entidad y del equipo**, los comportamientos mejorables (que no logran el rendimiento óptimo esperado), para cambiarlos... **Otra vez nos encontramos al individuo dentro del equipo y de la entidad. Al final volvemos a actuar sobre el individuo para mejorar su comportamiento, que es el indicador de su rendimiento.**

- **Para conocer el rendimiento** debemos identificar **los comportamientos** que se consideran ideales, o mejores prácticas; lo que se considere “óptimo”... Procede, entonces, medir al sujeto frente a los comportamientos óptimos esperables, y formarle.
- El consultor **utilizando herramientas específicas** debe saber analizar la situación de la unidad, los comportamientos reales, y por comparación con los deseables, **establecer planes de acción** que pueden ser: Formativos o no formativos, ... pueden necesitarse cambios en los procesos o nuevos medios para trabajar p.ej.
- **El consultor deja de ser formador a secas para ser un consultor de rendimiento** que sepa aportar soluciones a medida de los equipos y del individuo.
- **El formador actual**, sin dejar de ser formador, **ha de elevarse a la consultoría, diseño de soluciones y herramientas ... y seguir formando.**
- **A veces nos piden formación para resolver un problema de rendimiento, y la solución no es formación:**
  - Recordemos los 90-94: Alta morosidad, y mucha formación... La formación no evitó la morosidad aunque se le reconoció su aportación para contenerla y disminuirla....
  - Después de la formación se actuó en otros campos: Se seleccionaron mejores analistas o se dotaron con más medios las comisiones de riesgo, se perfeccionaron los procesos, se endurecieron los criterios de análisis y concesión y se crearon unidades especiales para el recobro...
  - Nos quedará siempre la duda, aunque se reconozca la aportación importante de formación ¿cuánto de importante?
  - Recordemos también que, aún después de formado todo el personal de las comisiones locales de riesgos, ¿no se nos proponía que algunos participaran nuevamente en cursos de Análisis y concesión de riesgos, porque “algunos” lo seguían haciendo mal? ¿No era solución más acertada, seleccionar mejor a los responsables o actuar en otros frentes? ...
  - Con lo del rendimiento, si lo he entendido bien, hubiéramos detectado probablemente: quienes eran capaces y quienes no, que los criterios de concesión y análisis eran blandos, que el seguimiento del riesgo no era adecuado, que los procesos eran pesados y bastante subjetivos y más cosas... , además de la formación.
- **El consultor de rendimiento tiene que descubrir las causas del no rendimiento, y estas pueden ser varias:** De selección, de procesos, de diseño y organización de tareas, de administración del tiempo, de conocimientos, de habilidades, de job-aids, de liderazgo, de salarios etc.

- **Algunas de las causas mencionadas anteriormente pueden ser solucionadas con formación**, y nosotros sabemos cuales son. Pero, **la FORMACIÓN, puede no ser eficaz cuando se aplica equivocadamente**, aplicamos una medicina a un diagnostico equivocado. ... y no resolvemos nada o muy poco... cuando no perdemos el tiempo y dinero, y además, ¡la formación es mala!. **A veces la formación no es la solución.**
- El consultor de rendimiento (Formador) requiere un perfil distinto y tiene que **aprender muchas cosas**: Sistemas de análisis, herramientas, habilidades nuevas ...
- Las responsabilidades del consultor de rendimiento tienen **una especial incidencia sobre el cliente, Departamentos, proveedores.**
- **El organigrama** del departamento de Desarrollo de RR.HH. Formación se transformará en el **de Rendimiento**, absolutamente distinto.
- No aparecen referencias al modo de **cuantificar económicamente la inversión en formación. El éxito de la formación se percibe mediante el comportamiento post – formación.**
- Estamos en que **“el comportamiento óptimo” (rendimiento óptimo) de las personas es el referente para la formación.** Formación tiene que cubrir el gap existente entre el rendimiento óptimo y el rendimiento real.
- En las organizaciones bancarias, creo que **los clientes del consultor de rendimiento no son tantos** como oficinas comerciales o departamentos centrales. La operativa y los procesos, los sistemas tienen que ser comunes, los salarios, incentivos tienen que ser establecidos para todos, ...**La formación puede necesitar una cierta adecuación por grandes grupos** de oficinas, o unidades centrales, por poseer una casuística común... **La formación tiene que conseguir el cambio de comportamientos de cada individuo.**
- **Seguimos en el camino de la formación y avanzando.**