

CONOZCO A ALEJANDRO SERRALDE PORQUE LLEVAMOS CERCA DE CINCO AÑOS TRABAJANDO JUNTOS. SÉ DE SU EXPERIENCIA Y BIEN HACER, DE SU SENSATEZ EN EL ACONSEJAR, DE SU SENCILLEZ, LO MISMO ATIENDE AL MAS ALTO NIVEL QUE AL MANDO MEDIO, DE SU SENTIDO PEDAGÓGICO, TRANSMITE IDEAS QUE ADQUIRIÓ DE SU MAESTRO, EL FUNDADOR DE LA EMPRESA, WILLIAMS JAMES REDDIN, PERO QUE LAS HA HECHO SUYAS E INCLUSO LAS HA MEJORADO. IDEAS LLENAS DE PRACTICIDAD Y EFICACIA, LA EFECTIVIDAD ES SU LEIT MOTIV. ABUSANDO DE SU AMISTAD LE HE PEDIDO EL ARTÍCULO QUE PUBLICAMOS A CONTINUACIÓN QUE NOS HA ESCRITO DE MANERA DESINTERESADA. MUCHAS GRACIAS, ALEJANDRO.

PACO SEGRELLES

CÓMO MEDIR LA RENTABILIDAD DE LA FORMACIÓN ?

Mucho se ha debatido sobre la viabilidad de medir la rentabilidad de la formación, sin que se llegue a una conclusión favorable, dada la complejidad del fenómeno. En mi percepción la dificultad reside más en la distorsión de la realidad. A ello dedicaré este artículo, a profundizar en el tema y a presentar razones sobre cómo medir concretamente los impactos de la formación y como medir el ratio coste/beneficio.

Es una condición muy generalizada entre los profesionales del management la de apreciar su desempeño desde el ángulo de la intención, en vez de hacerlo desde el ángulo del impacto. Hay pues una deficiencia de origen en la apreciación de la contribución de los managers, pues no necesariamente lo que el manager mira que aporta es igual a lo que la gente percibe que recibe. Esta brecha bien puede representar la distorsión del impacto producido.

El fin de la efectividad gerencial es producir los impactos esperados, en términos de los resultados concertados entre las diferentes áreas de la organización. Toda acción humana, aparte de buscar un propósito, tiene un sentido. Por ejemplo, la colaboración tiene el propósito de entregar conocimiento y experiencia en el sentido de aprovechar mejor las capacidades. De acuerdo a lo anterior, toda acción humana es medible en términos de su impacto, una vez que se reconoce al propósito y el sentido.

Un formador cuando enseña, tiene el propósito de que los educandos apliquen el conocimiento adquirido con el sentido de que adquieran versatilidad habiendo incorporado conocimiento en campos diversos. Si el educador consigue y comprueba que la mayor proporción de sus educandos con capaces de aplicar el conocimiento adquirido y además incursionan en campos donde antes no

habían participado, hay claras señales de que se ha producido un impacto favorable. En las organizaciones no existe el hábito de precisar cuál es el impacto esperado ante la aplicación de una estrategia de formación; tampoco existe el hábito de asociar el proceso de enseñanza o entrenamiento al impacto deseado. Por lo anterior, resulta complicado reconocer cuál es la agregación de valor de la formación.

Existen sin embargo otros elementos que influyen en la dificultad percibida de medir la rentabilidad de la formación, y estos se pueden presentar de la siguiente manera:

FALLAS DE ORIGEN EN EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

En general nos impresionamos más por lo que hacemos que de lo que logramos. El mundo que vivimos es un mundo del *hacer* y no un mundo de *lograr*. Las personas esperamos formación para ejecutar mejor incorporando conocimiento, habilidades y destreza a las rutinas o la operación y administración. Muy pocas personas esperan aumentar la capacidad para mejorar el impacto asociado con la acción de *ejecutar bien*. Muy a menudo la formación se concentra en mejorar la eficiencia (ejecución correcta de rutinas) y se ocupa poco de mejorar la capacidad para producir los efectos esperados.

EL ENCUESTADO INTERPRETA SU NECESIDAD

La distorsión es un fenómeno de la conducta que arranca desde el inconsciente. La persona percibe ángulos de una realidad que no existe. Por ejemplo, siente que el tiempo no le rinde en la ejecución de tareas y concluye que necesita un programa de formación en administración del tiempo. Se presenta aquí la posibilidad de que la persona confunda causas por consecuencias, es decir *el tiempo no le rinde es la consecuencia*, pero la causa puede ser que haya abordado sus tareas desde el ángulo equivocado o bien con la colaboración de las personas equivocadas, o bien por una deficiente asignación de prioridad a los elementos de la tarea, o bien por una subestimación de los recursos necesarios, factores todos contribuyentes al consumo exagerado del tiempo. Sin tomar en cuenta desde luego, el nivel de motivación. La persona recibe un programa de formación genérico cuando necesitaba realmente formación específica para corregir cualquiera de las causas. Quién, que se dedica a dar formación en administración del tiempo, estaría dispuesto a cobrar en función del tiempo ahorrado ?

LA EMPRESA NO TIENE HÁBITOS DE EVALUAR EL DESEMPEÑO POR RESULTADOS

El mundo organizacional está dominado por la forma. Por ejemplo, en nuestros días está de *moda* la gestión por competencias. Esta tendencia actual lleva a las empresas a identificar catálogos de competencias que son necesarias para los diferentes profesionales de la organización y se concentran en cosas como trabajo en equipo, orientación al cliente, creación de valor, etc. Ante esto se inician acciones para incorporar conocimientos y desarrollar habilidades bajo la suposición de que en algún momento la competencia desarrollada será exigida. La cinética de la situación gerencial y organizacional es tal, que es probable que no hayan condiciones para aplicar el trabajo en equipo, o bien que para ejercer la orientación al cliente nos olvidamos de medir el impacto de ello en una circunstancia en particular, pero eso sí, reportamos un *x % de la población tiene un y %* de las competencias desarrolladas; yla efectividad ? En las organizaciones se da poca importancia a la inversión inteligente del talento y del sentido común. Hay empresas poco rentables pero con personal que reúne las competencias.

LOS FORMADORES SON CONTRATADOS POR HORA

Es una práctica generalizada solicitar un programa genérico para aplicarlo a una amplia muestra de personas, con contenidos que satisfacen la percepción de la necesidad del patrocinador y la preferencia del diseñador. Se determina el tamaño del grupo y no importa si asisten 15, 20 o 30 por sesión, porque el mensaje y la conducción han quedado estandarizados a lo que se *quiere decir* y no a lo que se *quiere lograr*. También ha quedado estandarizada en la suposición de que todos necesitan lo mismo. Al formador no le preocupa el tamaño de la audiencia, cobrará lo mismo porque hará lo mismo, independientemente del número de asistentes.

EFFECTO DE LAS CIRCUNSTANCIAS DE LA COYUNTURA

Se tiende a considerar que los resultados conseguidos son fruto de la convergencia de muchas voluntades, en vez de la aplicación inteligente de alguno de los individuos del grupo. Esta condición es la consecuencia de una falta de claridad en cuanto a **quién responde de qué ?**

Cuando se definen con claridad los resultados que debe producir el ocupante de un puesto y existen estándares de logro (objetivos) para verificar el nivel del desempeño, se vuelve más fácil la medición de la rentabilidad de la formación.

Por ejemplo, en una empresa de productos farmacéuticos había la percepción de que la supervisión era pobre; al revisar el fondo, la baja capacidad de supervisión era consecuencia de una dirección pobre del alto mando. En una sesión de trabajo con el equipo gerencial superior se verificó y comprobó el origen del problema. Se recomendó mover al Director Comercial a una posición de relaciones empresariales para aprovechar su experiencia, se nombró a otro director comercial y se le dio a este, así como a sus subordinados formación en efectividad comercial. Se establecieron las áreas de resultados clave de los integrantes y se fijaron objetivos en penetración de mercado, coste de comercialización, productividad de la fuerza de ventas, imagen comercial en la zona de influencia.

La empresa invirtió en el orden de cien mil dólares en formación y generó un incremento en el beneficio neto de alrededor de mil quinientos por ciento.

CONCLUSIONES

Definiendo las áreas de resultados de cada puesto que será sometido a un programa de formación y conociendo cuáles son las causas del bajo desempeño que queremos mejorar, diseñese el programa de formación para que los efectos se vean reflejados en una sustancial mejoría de las áreas de resultados. Por ejemplo, si se trata de una jornada de negociación dedicada a personas en la función de compras, el impacto neto del programa debiese verse reflejado en una mejoría en las condiciones de negociación como puede ser el porcentaje de financiamiento en las transacciones de compra o bien mejora en tiempos de entrega, etc. La fórmula para calcular la rentabilidad de la formación sería:

$$Rf = \frac{\text{Valor en Euros del \% de mejora en el financiamiento obtenido}}{\text{Monto del programa de formación en Euros}}$$

De esta representación aritmética es posible derivar el dato que nos indica cuál es el beneficio obtenido a cambio de la inversión realizada en la formación. Por ejemplo, supóngase un monto de 10, 000 Euros y que se ha conseguido un 30 % de mejora en el financiamiento equivalentes a 20

días de financiación por producto, que calculado según la tasa de financiación corriente del mercado nos da un dato duro del beneficio.

Cada organización según su complejidad ha de generar los criterios de medición apropiados. Debe estar consciente de que la gente con mejores conocimientos y destrezas es más productiva. De ser así, todo esfuerzo de formación debe evaluarse en función de su contribución al aumento de la productividad y de la efectividad.

POR ALEJANDRO SERRALDE. PRESIDENTE DE W.J.REDDIN HISPANIA,

E-MAIL: ASERRALDE@WJREDDIN.COM