

HPT: Cómo convertir su departamento de capacitación en un departamento de desempeño (III)

Lucía Keilhauer
lucia.keilhauer@gmail.com

Según mi experiencia, este es el sueño de muchos Gerentes Generales y de Recursos Humanos. Desde hace muchos años, todos los Gerentes quieren, entre otras cosas: medir de manera técnica y objetiva el desempeño de las personas, los grupos, y de la organización como un todo; realizar intervenciones organizacionales, por ejemplo implementar nuevos sistemas de calidad, producción, o administración y medir los resultados de la intervención; realizar intervenciones de capacitación y medir cuál es el retorno de la inversión de la capacitación, o por lo menos saber qué se obtuvo a cambio (desempeño) de todo el dinero y tiempo invertidos.

El mes pasado publicamos un artículo sobre cómo la capacitación ha sido vista como la solución a muchos problemas de desempeño en la organización. Este artículo incluía una reflexión sobre algunas situaciones comunes y aspectos conceptuales sobre necesidades de capacitación, medios y fines. Ahora, para empezar a pensar cómo convertir un departamento de capacitación en un departamento de desempeño necesitamos lo siguiente:

- Definir los conceptos de desempeño y evaluación (*assessment*);
- Introducir el término Tecnología del Desempeño Humano;
- Definir Evaluación de necesidades (*Needs assessment*)

Debemos definir qué queremos en términos de desempeño, y no premiar otra cosa.

¿Qué es desempeño?

De manera muy simplificada, el desempeño es el conjunto de resultados esperados de un sistema, un proceso o un colaborador. El desempeño tiene dos partes esenciales: actividades y resultados.

$$\boxed{\text{Actividades} + \text{Resultados} = \text{Desempeño}}$$

Un ejemplo muy común es un juego de fútbol. En este ejemplo, el fútbol es la actividad y los resultados son los goles.

¿Qué tenemos que cambiar?

El Enfoque

La mayoría de los Departamentos de Capacitación están orientados a actividades, y no orientado a resultados vinculados a los resultados y

estrategias de la empresa. Y cuando decimos vinculados es que sabemos que la iniciativa de entrenamiento que se va a implementar, desde su diseño y planificación, va a modificar positivamente un indicador o un KPI.

Cuando un Gerente o Supervisor le solicite al Departamento de Capacitación un entrenamiento sobre un tema específico para resolver un problema, ellos deben responder si se puede dar el curso o no se puede dar, pero que antes vamos a hacer un análisis más profundo sobre el problema a resolver.

¿Qué preguntas nos tenemos que responder?

Según William J. Rothwell en su libro *Beyond training and development*, Las preguntas que debe responder la alta gerencia de cualquier organización sobre el rol de en un departamento de capacitación son:

1. ¿Cómo contribuye el Departamento de Capacitación a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización?
2. ¿Cómo realiza el Departamento de Capacitación la detección de necesidades (*needs* y no *wants*) de capacitación?
3. ¿Cómo prueba el Departamento de Capacitación el retorno de la inversión?
4. ¿Cómo distinguen los problemas que puede ser resueltos a través de entrenamiento y los problemas que pueden ser resueltos a través de acciones gerenciales?
5. ¿Cómo los gerentes operativos vuelven responsables a sus colaboradores sobre lo que aprendieron en el entrenamiento?

Recomendaciones Finales

Aún sabiendo que en nuestros países, la droga favorita de los Gerentes es la Capacitación, recomendamos lo siguiente:

- Dejar de creer que al solicitar y obtener una capacitación sobre los libros *best-sellers*, o de un perfil alto, impartido por una persona famosa (el “gurú” de moda) y cara, automáticamente vamos a tener un gran impacto y que los colaboradores van a mejorar sus resultados. Los resultados nunca mejoran, a menos que se planifique y se lleve a cabo todo el proceso de evaluación descrito anteriormente.
- Todas las personas que atienden una capacitación deben entrar con un esquema mental sobre los resultados que se esperan en su trabajo después de la dicha capacitación y el lapso de tiempo específico para dar estos resultados.
- El desempeño y su evaluación no es responsabilidad exclusiva del Departamento de Recursos Humanos, sino de todos los Gerentes y colaboradores de la organización.
- Premiar (con incentivos y bonos) el desempeño, y no otra cosa.