

- Título del Texto: *Consultoría del rendimiento: mas allá de la formación* – Editorial Centro de Estudios Ramón Areces
- Autor: Robinson y Robinson.
- Unidad ° 3: El psicologo del trabajo en las organizaciones: la Gestión estratégica de Capital Humano –



Universidad de Buenos Aires



Facultad de Psicología

**Si No lo Hacemos Nosotros, ¿Quién lo Hará?  
Si no se Hace Ahora, ¿Cuándo se Hará?**

La situación actual constituye una extraordinaria oportunidad para las personas que trabajan hoy en día en las áreas de formación y desarrollo. Directivos y no directivos van a empezar a buscar aliados para obtener el nivel de rendimiento que requiere la organización. En el futuro, los trabajadores eficaces deberán ser capaces de:

- Trabajar colaborando con directivos clave y otros aliados.
- Comprender claramente la visión y las estrategias que la dirección se esfuerza por alcanzar.
- Saber qué nivel de rendimiento deben alcanzar los empleados para que la empresa pueda sobrevivir.
- Determinar las condiciones del entorno de trabajo que hay que modificar con el fin de que se mantenga el nivel de rendimiento necesario.
- Trabajar con personas de dentro y fuera de la cúpula directiva para determinar todas las intervenciones que van a ser necesarias para poder obtener un elevado rendimiento.

Es evidente que estas actividades se encuentran fuera de los procesos tradicionales a los que están habituados los departamentos de formación.

Debemos evolucionar y dar el salto de una perspectiva miope de la formación a la visión global del rendimiento. Si no aprovechamos ahora la ocasión, lo harán otros; habremos perdido la oportunidad de convertirnos en un aliado valioso y nos arriesgaremos a quedar al margen del núcleo vital y la estrategia del negocio.

Ahora es el momento. Las oportunidades no esperan. La consultoría del rendimiento es el procedimiento mediante el cual podemos trabajar con la dirección y con otras personas para alcanzar una excelencia en el rendimiento vinculada a los objetivos de la empresa. El leitmotiv de esta obra es simple y llanamente éste: *piense en el rendimiento, no en la formación.*

## PRIMERA PARTE

# LA FUNCIÓN DEL CONSULTOR DEL RENDIMIENTO



como alguien que impartía programas de formación y no como una persona que colaboraba con la dirección para mejorar el rendimiento con el fin de responder a las necesidades de su empresa.

### Principales Diferencias entre la Función del Formador Tradicional y la del Consultor del Rendimiento

Al escuchar estos comentarios sobre el jefe de planta, un buen Consultor del Rendimiento pensaría "aquí hay una necesidad de la empresa que yo podría solventar. Este director de planta quiere aumentar el porcentaje de recuperación del metal y cree que sólo lo va a conseguir mejorando el rendimiento de los supervisores y los operarios. Podría ayudarle a analizar qué tipo de rendimiento *específico* es necesario para cada grupo de empleados, como, por ejemplo, las decisiones que *deben tomar*, los análisis que deben realizar, etc.; también podría ayudarles a ver qué *medidas habría* que tomar con el fin de modificar ese nivel de rendimiento". El Consultor del Rendimiento piensa en lo que las personas deben *hacer* para poder cumplir los objetivos de la empresa. Adopta un punto de vista distinto del proceso tradicional de formación, en el cual se determina lo que los empleados deben *aprender*.

La expresión "función del Consultor del Rendimiento" no se ha escogido al azar. A lo largo de este libro vamos a describir las técnicas que proponemos para llevar a cabo esta función, a la cual compararemos con lo que hemos dado en llamar el Formador Tradicional. Consideramos que la función, al contrario que el puesto, viene dada por los resultados que genera. Un individuo puede llevar a cabo diversas funciones; de hecho, se puede trabajar realizando a un tiempo las funciones de Formador Tradicional y de Consultor del Rendimiento. Sin embargo, por desgracia, actualmente existen muy pocas personas que realicen la función de Consultor del Rendimiento. En la Tabla 1.1. se muestra una comparación entre ambas funciones.

Como hemos dicho en la Introducción a este libro, la función del Formador Tradicional no es en sí ni "incorrecta" ni "mala", sino que es insuficiente para las necesidades de nuestras organizaciones en el entorno actual de competitividad, *reingeniería* y orientación hacia el cliente. El Consultor del Rendimiento debe tener dotes de formador o bien tener acceso a personas que las tengan. Pero también exige algo más.

Para alcanzar el éxito como Consultor del Rendimiento es necesario contar con cuatro grupos de conocimientos y habilidades clave:

1. Conocimientos sobre la empresa y su sector.
2. Conocimientos sobre la tecnología del rendimiento humano.
3. Habilidad para crear alianzas.
4. Aptitudes para la consultoría.

Tabla 1.1. La Función del Formador Tradicional frente a la del Consultor del Rendimiento.

Elemento	Función del Formador Tradicional	Función del Consultor del Rendimiento
Orientación	Detectar y responder a las necesidades de aprendizaje de los profesionales.	Detectar y responder a las necesidades de rendimiento de los profesionales.
Resultados	Llevar a cabo actividades de aprendizaje estructuradas, como programas de formación, material para que el participante aprenda a su propio ritmo y programas de formación por ordenador. Contempla la formación como un fin en sí mismo: basta que las personas aprendan, para obtener los resultados esperados por el Formador Tradicional.	Ofrece servicios que contribuyen al cambio o a la mejora del rendimiento. Entre ellos puede estar la formación, pero también debe incluirse la elaboración de modelos de rendimiento (es decir, el rendimiento necesario para alcanzar los objetivos de la empresa) y la orientación para hacer frente a los obstáculos del entorno de trabajo. Contempla la formación como un medio para conseguir un fin. Las personas deben transferir lo aprendido a su puesto de trabajo. Sólo cuando se modifica el rendimiento en la dirección deseada, el Consultor del Rendimiento obtiene los resultados que corresponden a su función.
Responsabilidad	Se le responsabiliza de la actividad de formación. Las medidas que toma suelen ser el número de días de asistencia del participante, los días de asistencia del monitor y el número de cursos. Con frecuencia trabaja según el principio de que "cuanto más, mejor".	Se le hace responsable de establecer y mantener alianzas con directivos y con otros miembros de la organización. Se evalúa su aportación a la mejora del rendimiento de las personas dentro de la organización.
Mediciones	Se realizan evaluaciones de la formación para estudiar la reacción y el nivel de aprendizaje del participante.	Se miden los resultados de las actividades tanto formativas como no formativas para evaluar su capacidad de modificar el rendimiento y para conocer su grado de rentabilidad.
Evaluaciones	Las evaluaciones suelen dirigirse sólo hacia las necesidades de formación de los empleados.	Se realizan evaluaciones para determinar las carencias que existen en el rendimiento y su causa; de este modo se observa la disposición del entorno de trabajo para favorecer el rendimiento.
Relación con los objetivos de la organización	La función de formación se considera como un gasto (no como una inversión). Las relaciones que existen entre los programas y servicios de formación y los objetivos de la empresa son escasas.	Se considera que la función del Consultor del Rendimiento obtiene resultados mensurables, como, por ejemplo, para ahorrar costes. El trabajo final está estrechamente relacionado con la misión y los objetivos del negocio de la organización.

## Conocimientos sobre la Empresa y su Sector

"Para poder aportar algo a las reuniones con los directivos, es necesario comprender el lenguaje financiero y de marketing que manejan todos los días. Una vez se comienza a hablar su idioma se puede empezar a establecer algunas alianzas".  
—Jerold Tucker, Director de Formación Corporativa, GTE, en unas declaraciones realizadas en Steinburg, 1991, pág. 30—.

Aunque los Consultores del Rendimiento deben poseer profundos conocimientos sobre disciplinas afines al desarrollo de los recursos humanos, es fundamental que también se introduzcan de lleno en el "meollo" de la empresa para la que trabajan. Los Consultores del Rendimiento son profesionales, hombres de empresa que saben del sector, especializados en rendimiento humano en lugar de en las áreas financiera, de marketing o de operaciones.

Un Consultor del Rendimiento es capaz de:

- Leer el informe anual de la organización a que pertenece y *comprenderlo*.
- Informarse y dialogar con directivos y otros miembros de la empresa sobre los ratios que se emplean para medir la salud operativa de la organización comparándola con los objetivos. ¿Han obtenido los títulos el grado de rentabilidad previsto? ¿Han alcanzado los ingresos de explotación un nivel adecuado? Si no es así, ¿cuáles son las principales causas del desfase? ¿Qué medidas se deben tomar dentro de la empresa para subsanar ese déficit?
- Buscar las fuerzas primarias que se encuentran fuera del control de la organización y que ponen en peligro su capacidad para cumplir los objetivos como empresa.
- Discutir acerca de las estrategias y acciones de la competencia y sobre las consecuencias de dichas acciones para la organización.
- Emplear con habilidad la terminología empresarial de la organización. El Consultor del Rendimiento se asegura de que el idioma que emplea no es diferente del de aquellas personas que trabajan dentro de la organización.

El Consultor del Rendimiento debe buscar información sobre el sector constantemente. No basta con leerse el informe anual. Los objetivos y los obstáculos con que se enfrenta el sector al que pertenece la organización van cambiando; el Consultor del Rendimiento se mantiene al día sobre el tema por propia iniciativa. Algunos de los métodos que se han utilizado con éxito son los siguientes:

- *Leer revistas especializadas sobre el sector que sean relevantes para la organización*: en general, los Consultores del Rendimiento leen las mismas revistas que las personas a las que van a ayudar. Entre las lecturas más recomendables para estos profesionales se encuentran la sección de negocios de los periódicos, las revistas sobre el mundo empresarial como *Fortune* o *Business Week*, las revistas comerciales, las publicaciones del gobierno y los informes relativos al sector al que pertenece la organización.
- *Revisar los documentos de la organización que contienen información sobre la visión, la misión, los objetivos estratégicos y el rendimiento*: deben tener acceso a los planes de empresa, los planes de marketing, los informes anuales, los planes para

proyectos de colaboración con otras empresas, los resultados obtenidos en el área de investigación y desarrollo, los informes sobre el servicio al cliente y balances de explotación. Los Consultores del Rendimiento se aseguran de que van a poder tener acceso a toda esta información.

- *Participar voluntariamente en grupos de trabajo o en comités creados para abordar algún asunto concreto de la empresa*: estos equipos se suelen formar para actividades de calidad, actividades del servicio de atención al cliente, penetración en el mercado o recursos humanos. Por muy ocupado que esté un Consultor del Rendimiento, el tiempo que invierte en este tipo de comisiones le permite entrar en contacto con colegas de la empresa y le brindan la ocasión de conocer cuáles son sus preocupaciones; además, estos procesos suponen también la creación de alianzas.
- *Ofrecerse como voluntario para realizar cometidos especiales en áreas de la organización como Fabricación, Servicio al cliente o Mantenimiento*: al trabajar en este tipo de tareas durante varios meses (o incluso un año) y volver después a la función de Consultor del Rendimiento, aumentan sus conocimientos y su percepción sobre la dinámica de la operativa de la organización. También permiten establecer importantes relaciones de confianza con sus potenciales.
- *Averiguar quiénes son los profesionales que muestran un rendimiento clave dentro de un departamento o división y pedirles permiso para "perseguirles" durante unos días*: a lo largo del proceso de observación de estas personas surgirán numerosos interrogantes en relación con las metas de la empresa y las dificultades con las que ésta se encuentra. El diálogo con estas personas puede convertirse en una valiosa fuente de información.

## Conocimientos sobre la Tecnología del Rendimiento Humano

Entre las diversas definiciones que se han propuesto para el término "tecnología del rendimiento humano", se encuentra la que lo describe como "un método sistemático para analizar, mejorar y gestionar el rendimiento en el lugar de trabajo mediante diversas intervenciones adecuadas" (American Society for Training and Development, 1992, pág. 1). Esta técnica considera al rendimiento humano como el resultado de una serie de influencias, como información de retorno, responsabilidad, recompensas o incentivos y motivación, entre muchas otras. Uno de los múltiples factores que influyen son las capacidades y los conocimientos que se van a exigir a las personas. Otra idea relacionada con la tecnología del rendimiento humano es la de que estas influencias son dependientes entre sí; es la combinación de estos factores lo que da lugar al rendimiento deseado. Por ejemplo, si para los técnicos de servicio al cliente es importante resolver las quejas que se les plantean, será necesario conjugar una serie de factores para conseguir este objetivo del rendimiento. Por ejemplo, los técnicos necesitarán:

- Capacidades y conocimientos suficientes para responder a las quejas.
- Incentivos o recompensas (es decir, resolver los problemas debe ser no sólo su responsabilidad, sino que debe tenerse en cuenta para emitir sus puntuaciones sobre rendimiento en el puesto).
- Entrenamiento e información de retorno para ayudarles a aumentar su eficacia a la hora de tratar con los clientes que tienen problemas.

No es cuestión de que los incentivos se conviertan en el factor principal, sino de tenerlos en cuenta, para así poder relacionar y armonizar todos los factores que influyen en el rendimiento.

Los Consultores del Rendimiento deben tener conocimientos sobre estas técnicas y optar por un método sistemático cada vez que se enfrenten a un problema o a un obstáculo para el rendimiento. No están sesgados hacia ninguna solución en particular, sino que se esfuerzan por saber cómo *es* y cómo *debería ser* el sistema para poder obtener el rendimiento deseado. Por otra parte, es necesario averiguar las causas de los descensos observados en el rendimiento. Los Consultores del Rendimiento parten de la premisa de que el rendimiento está en función de todo el sistema y no de un elemento aislado. Así pues, las soluciones a los problemas de rendimiento deben ser de carácter sistemático y no unidimensional (es decir, la formación por sí sola no es la solución). En esta obra hemos incluido diversas técnicas para aplicar la tecnología del rendimiento humano.

### Habilidad para Crear Alianzas

Los Consultores del Rendimiento toman la iniciativa de cumplir y trabajar con los directivos y con otros miembros de la organización, ganándose su confianza. Muchas veces se ha dicho que ganarse la confianza de una persona es una labor que lleva tiempo, que no se consigue de la noche a la mañana. Los Consultores del Rendimiento tratan de entablar estas relaciones de una forma activa. Se pueden y se deben formar alianzas con diversos miembros de la organización: directivos, mandos de distintos niveles, líderes y expertos en diversas materias, sea cual sea su titulación. También se pueden forjar alianzas con los clientes o con los proveedores de la organización.

Una forma eficaz de establecer estas alianzas consiste en asignar a miembros del equipo de mejora del rendimiento la tarea de entablar relaciones con determinados directivos o personas clave. Aunque en el Capítulo 12 hablaremos más extensamente sobre el tema, vamos a poner un ejemplo ilustrativo extraído de una de nuestras empresas clientes.

La organización de que se trata cuenta con diez grandes unidades de negocio que reportan directamente al director general. Hay cuatro profesionales que ejercen la función de Consultor del Rendimiento. Cada uno de ellos se ha aliado con dos o tres unidades de negocio. Periódicamente se reúnen con personas clave responsables de los resultados operativos de cada unidad; en algunos casos se invita a los Consultores a participar en las reuniones de planificación establecidas para los directivos que integran cada unidad. Esto permite a los Consultores del Rendimiento obtener información sobre las necesidades actuales y futuras de rendimiento de cada unidad, además de brindarles la oportunidad de concienciar a las personas a quienes tratan de ayudar sobre las consecuencias que pueden tener sus planes para el rendimiento de los empleados. Estos Consultores del Rendimiento representan para sus aliados la ventaja de que "todo lo pueden comprar en el mismo sitio"; cuando los aliados detectan una necesidad de formación o de rendimiento, llaman a su Consultor del Rendimiento. Este, a su vez, trata de detectar cuál es esa necesidad y de buscar la forma de subsanarla. En ocasiones esto significa actuar como intermediario para buscar recursos en el exterior. Con el tiempo, estas alianzas se van fortaleciendo a medida que se consolida la relación de confianza.

La creación de redes (*networking*) es otra técnica que se emplea para establecer alianzas. Según nuestras investigaciones, un Consultor del Rendimiento eficaz es una persona hábil a la hora de crear redes. Esto significa ponerse en contacto con personas de distintos niveles de la organización en busca de un beneficio mutuo. La información se envía y se reci-

be a través de las redes. Las personas que pertenecen a la red de Consultores del Rendimiento proporcionan a éstos un medio para mantenerse al corriente sobre planes estratégicos, objetivos del departamento y actividades. También les permiten averiguar cómo está la moral de los empleados y cuáles son sus preocupaciones.

### Aptitudes para la Consultoría

En nuestra opinión, la consultoría es un proceso sinérgico mediante el cual se puede aprovechar al máximo la experiencia tanto del cliente como del consultor. Podemos decir que, si asignamos tanto al consultor como al cliente un valor de "1", la suma de ambos arrojará un resultado de "3"; esto se debe en buena medida al carácter sinérgico del trabajo en colaboración como aliados. (En el Capítulo 2 hablaremos con más detenimiento sobre el término *cliente*, que hace referencia a la persona o personas con las que se alía el Consultor del Rendimiento durante un proyecto concreto para responder a una necesidad de la empresa).

Peter Block (1981, pág. 18-22) distingue entre tres estilos de consultoría que se utilizan de forma habitual: el de "echar una mano", el experto y el de colaboración. Sólo uno de ellos, el de colaboración, permitirá al Consultor del Rendimiento obtener resultados. Vamos a examinar con más detalle cada uno de estos tres estilos.

### Estilo de "Echar una Mano" ✓

En este estilo, el control del proyecto está casi totalmente en manos del cliente. Este decide cuál es el problema y la solución que desea darle y el Consultor del Rendimiento pone esas decisiones en práctica. Un ejemplo podría ser una llamada de un directivo que dijera "mis mandos no saben establecer prioridades eficazmente en su trabajo. Usted cuenta con un programa sobre gestión del tiempo. Por favor, llámeme para decirme cuándo se lo puede impartir a los seis supervisores que tengo a mi cargo."

En esta situación, el cliente ha detectado el problema (incapacidad de asignar prioridades al trabajo) y ha determinado cuál va a ser la forma de resolverlo (un programa de formación sobre gestión del tiempo); espera que el Consultor del Rendimiento ponga en práctica esa decisión para "echarle una mano". A continuación vamos a ver las ventajas y los inconvenientes de este estilo.

Prácticamente todos los profesionales trabajan de vez en cuando según lo que se indica en este estilo. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que no se podrán obtener buenos resultados si la finalidad que se persigue es la de mejorar el rendimiento.

#### Ventajas

1. Provoca una reacción de respuesta; se adoptan medidas poco tiempo después de ponerse en contacto.

#### Inconvenientes

1. Puede que la acción a realizar no sea la más adecuada. Es posible que la evaluación llevada a cabo por el cliente sea incorrecta y que la solución elegida sea inapropiada.

2. Exime al Consultor del Rendimiento de la responsabilidad de tomar decisiones; el cliente las toma todas.
  3. El cliente tiene la sensación de que se le presta apoyo; el Consultor del Rendimiento hace lo que le pide el cliente.
  4. En este estilo no se examinan las acciones ni las responsabilidades del cliente; el Consultor del Rendimiento asumirá toda la responsabilidad sobre la puesta en marcha.
  5. Cuando un cliente acude al Consultor del Rendimiento de esta manera y éste no hace nada por negociar la relación y/o solución, el Consultor está aceptando implícitamente la solución por la que ha optado el cliente.
2. Existen escasas probabilidades de resolver el problema de rendimiento. Por lo general, los problemas de rendimiento suelen tener diversas causas, por lo que el hecho de solicitar un solo tipo de acción (en este caso, la formación) será insuficiente para producir un cambio.
  3. Si no se obtiene el cambio esperado, lo más probable es que se responsabilice de ello al Consultor del Rendimiento; la culpa pasará a ser de quien realiza la acción.

### El Estilo de Experto ✓

En esta situación, el Consultor del Rendimiento asume el control del proyecto en su mayor parte. Aunque el cliente puede aportar sugerencias, el Consultor hace una serie de recomendaciones y le indica a su cliente qué medidas son las más adecuadas.

Por ejemplo, supongamos que un directivo está teniendo problemas con la calidad en el proceso de producción. El Consultor del Rendimiento le escuchará y después quizás busque información adicional; posteriormente indicará al directivo qué acciones es necesario realizar para "enmendar" el problema. En realidad, el Consultor del Rendimiento determina la causa del problema, expone recomendaciones para actuar y (en el supuesto de que se acepten) lleva a cabo la mayor parte de tales acciones. La lista que aparece a continuación ilustra las ventajas e inconvenientes de este estilo:

### *Ventajas*

1. El Consultor del Rendimiento conserva buena parte del control, lo que puede incrementar la autoestima del consultor.
2. Dado que el Consultor asume la mayor parte del control, se pueden tomar decisiones rápidamente.

### *Inconvenientes*

1. Es muy probable que el cliente haya participado de forma limitada o muy escasa en las acciones realizadas. Las ideas las propone el Consultor, por lo que el cliente no las siente como propias. Con el tiempo, el respaldo del cliente al proyecto puede acabar desapareciendo.
2. Puede que el diagnóstico realizado sea incorrecto. Por muy capacitado que esté el Consultor, la situación se ha abordado únicamente desde su punto de vista. Todo ello puede hacer que los aspectos más sutiles y complejos de la situación hayan quedado ocultos a la vista del Consultor del Rendimiento y que este no los haya tenido en cuenta a la hora de proponer sus recomendaciones.
3. Rara vez se especifican las responsabilidades del cliente hacia el proyecto; el Consultor asume toda la responsabilidad sobre el mismo. Si el proyecto fracasa, el Consultor será la persona sobre quien recaigan todas las culpas. Después de todo, las ideas eran del Consultor...

Podemos decir de nuevo que los profesionales utilizan muchas veces este estilo experto. Sin embargo, no resulta adecuado su uso si el fin de la intervención consiste en modificar el rendimiento del empleado.

### El Estilo de Colaboración ✓

Peter Block (1981, pág. 21, 22) indica que el estilo de colaboración es más eficaz porque es el único que se sirve por un lado de los conocimientos especializados del Consultor (por ejemplo, sobre desarrollo de recursos humanos) y los que posee el cliente sobre los métodos y los procesos. Demuestra la vigencia de la fórmula del  $1 + 1 = 3$ .

En el estilo colaborativo, las decisiones sobre las acciones a emprender y los planes para su puesta en marcha son todas responsabilidades compartidas. Las ventajas y los inconvenientes de este estilo son las que aparecen a continuación:

Los Consultores del Rendimiento tratan de perfeccionar sus habilidades de consultoría en colaboración, muchas de las cuales se van a describir a lo largo de este libro.

*Ventajas*

1. Hay muchas posibilidades de que el diagnóstico realizado sea preciso. Se piden y se utilizan las opiniones tanto del Consultor del Rendimiento como del cliente.
2. El cliente apoya las decisiones, ya que ha participado en el proceso decisorio.
3. La probabilidad de que el proyecto arroje los resultados esperados es mayor porque se estudian y se emprenden *todas* las acciones necesarias (tanto por parte del Consultor del Rendimiento como del cliente).
4. Ambas partes aprenden durante el proyecto. Se trata de un aprendizaje general, en el sentido de que se podrá aplicar a su vez para otros proyectos futuros.
5. Se establece una relación de confianza y respeto a lo largo del proyecto, lo que es muy positivo a largo plazo.

*Inconvenientes*

1. Este estilo exige más tiempo por parte del Consultor y del cliente. Deberán reunirse con frecuencia para ponerse de acuerdo y resolver las diferencias que existan entre ellos. Por supuesto, también se podría decir que este estilo en realidad requiere menos tiempo porque es más probable que obtenga los resultados deseados, ya que, en último término, lo que *menos* tiempo lleva es "hacer las cosas bien desde el principio".
2. Los clientes que prefieren o bien "decir" o bien que "se les diga" lo que hay que hacer (como sucede con los estilos de "echar una mano" y de "experto") se pueden resistir a este método de trabajo. No todos los clientes están dispuestos a trabajar en colaboración.

**RESUMEN**

1. El Consultor del Rendimiento es una función y no un puesto. Se distingue de la del Formador Tradicional en que se centra en lo que las personas deben *hacer* en lugar de en lo que deben *aprender*.
2. Los Consultores del Rendimiento desarrollan cuatro grupos de destrezas y de conocimientos para realizar su actividad diaria:
  - Conocimientos sobre la empresa y de su sector.
  - Conocimientos sobre la tecnología del rendimiento humano.
  - Habilidad para crear alianzas.
  - Destrezas para la consultoría.

**2. DETECCIÓN ACTIVA Y REACTIVA DE LAS NECESIDADES**

Supongamos que se encuentra en esta situación: acaba de regresar de un viaje de trabajo y al abrir el buzón de voz se encuentra el siguiente mensaje de un jefe de producción: "la comunicación entre los turnos de día y de noche durante el cambio de turno es muy mala. Los supervisores de día no proporcionan información completa y precisa a los que entran en el otro turno; los supervisores del turno de noche tampoco lo hacen mucho mejor. Además, parece que hay un entorno de hostilidad entre los dos turnos. Me gustaría hablar contigo para ver si tienes algún programa de formación que consiga mejorar la comunicación y fomentar un espíritu de equipo. Llámame en cuanto vuelvas."

Existen dos formas de responder a esta petición: como Formador Tradicional o como Consultor del Rendimiento. En realidad, el estilo de la llamada sitúa al que la recibe en situación de "echar una mano" al jefe. Muchas veces, las personas que responden como Formadores Tradicionales aceptan sin más el diagnóstico realizado por el jefe (que la solución al problema está en mejorar su capacidad de comunicación) y responderán con un programa de formación. Por desgracia, es poco probable que las deficiencias de rendimiento observadas por el jefe se vayan a subsanar con un simple programa de formación. Aunque se tomen medidas, los resultados serán escasos.

No obstante, el profesional que actúe como un Consultor del Rendimiento responderá de un modo muy distinto. Una de las principales diferencias reside en que este tipo de profesionales detecta cuatro tipos de necesidades: empresariales, de rendimiento, de formación y del entorno de trabajo.

**Cuatro Tipos de Necesidades**

Si nuestro objetivo consiste en modificar el rendimiento para responder a las necesidades de la empresa, será necesario averiguar primero cuáles son esas necesidades, además de las de formación. Por otra parte, habrá también que averiguar qué cambios se van a tener que introducir en el entorno de trabajo de los empleados. A pesar de que todas ellas parecen relacionadas, se trata de necesidades diferentes. En la Tabla 2.1. se muestran los cuatro tipos de necesidades que surgen en las empresas de fabricación y en las de servicios. Vamos a analizar cada una de ellas con más detalle.

Las *Necesidades de la Empresa* son los objetivos de una unidad, departamento u organización. Se expresan en términos operativos, son las evaluaciones de la información que se emplean para supervisar el "estado de salud" de la organización. Todas las necesidades de la empresa se pueden medir en términos cuantitativos. En las empresas de fabricación, estos hard data permiten detectar la existencia de las tres clases de necesidades de la empresa; por

Tabla 2.1. Necesidades de la Empresa, de Rendimiento, de Formación y del Entorno de Trabajo.

Tipo de Organización	Necesidades de la Empresa	Necesidades de Rendimiento	Necesidades de Formación	Necesidades del Entorno de Trabajo
Empresa de fabricación	Es necesario reducir el despilfarró en la producción.	Los operarios deben determinar si el producto se ha realizado según las especificaciones, si no es así, deben detener el proceso y averiguar cuál es la causa del problema.	Los operarios tienen que aprender técnicas estadísticas de control de procesos.	Es necesario transmitir claramente a los operarios la necesidad de interrumpir la producción; hay que establecer un procedimiento para poner en marcha este tipo de decisiones.
	Es necesario cumplir los objetivos de seguridad.	Los empleados deben manejar las carretillas elevadoras de una forma segura.	Los empleados deben conocer cuáles son los problemas más frecuentes que surgen al manejar las carretillas y qué es lo que deben hacer si se encuentran con ese tipo de problemas.	Los supervisores deben entrenar a los empleados y proporcionarles información de retorno sobre técnicas para manejarlas de una forma segura.
	Es necesario aumentar el tiempo de funcionamiento de los equipos.	Los operarios deben seguir procedimientos de mantenimiento preventivo para los equipos que manejan.	Los operarios deben aprender a distinguir entre los ruidos normales del equipo y los que indican la existencia de anomalías.	Deben disponer de herramientas adecuadas para realizar las tareas de mantenimiento preventivo.
Empresa de servicios	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente.	El personal de contacto al cliente (RSC) necesita autonomía para resolver los problemas que les plantean los clientes.	Los RSC deben saber con quién deben ponerse en contacto dentro de la organización para resolver los problemas del cliente que se encuentren fuera de su responsabilidad personal.	Es necesario establecer un sistema de incentivos y recompensas para premiar el tiempo que se dedica a resolver los problemas del cliente.
	Es necesario aumentar los ingresos por ventas.	Los representantes de ventas deben mostrar las ventajas del producto como respuesta a las necesidades del cliente.	Los representantes deben aprender a realizar preguntas sobre las necesidades de sus clientes.	Los representantes deben recibir entrenamiento e información de retorno por parte de su jefe después de asistir a las reuniones.
	Es necesario reducir el tiempo de respuesta.	Los empleados deben introducir con exactitud las solicitudes de asistencia en el archivo de datos.	Los empleados deben aprender a ver, recordar e introducir números de cuenta de nueve cifras sin cometer transposiciones ni otros errores.	Es necesario elaborar un formulario de solicitud de asistencia en pantalla para facilitar la introducción de los datos y reducir el número de pulsaciones necesarias.

97

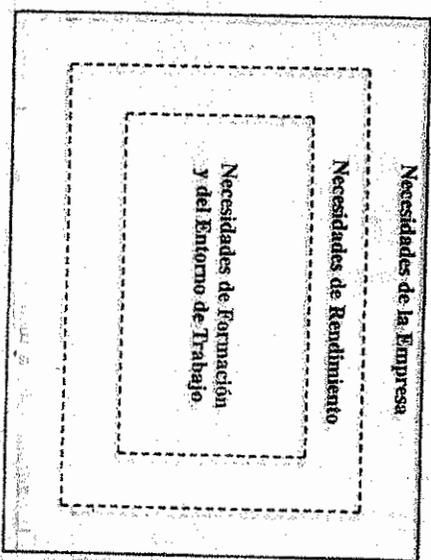


Figura 2.1. Relación entre Necesidades de la Empresa, de Rendimiento, de Formación y del Entorno de Trabajo.

ejemplo, el despilfarró se mide como porcentaje de la producción (por ejemplo, el despilfarró constituye el 1.5 % de la producción). En una empresa de servicios, los ingresos y los tiempos de respuesta también se pueden medir en términos cuantitativos; por ejemplo, se puede medir el grado de satisfacción del cliente mediante el análisis de las encuestas sobre satisfacción del cliente. ¿Qué porcentaje de clientes muestran su satisfacción por el servicio recibido y qué posición ocupa con respecto al objetivo establecido?

Las Necesidades de Rendimiento son los requisitos conductuales que deben reunir las personas que ocupan un puesto determinado. Estas necesidades indican qué es lo que deben hacer los empleados para poder satisfacer las necesidades de la empresa.

Las Necesidades de Formación reflejan qué es lo que debe aprender la gente para tener un rendimiento satisfactorio. Las necesidades del entorno de trabajo analizan qué sistemas y procesos del entorno de trabajo del empleado es necesario modificar para poder alcanzar el nivel de rendimiento necesario. La combinación entre necesidades de formación y necesidades del entorno de trabajo permite averiguar qué acciones conviene emprender para cubrir las necesidades de rendimiento.

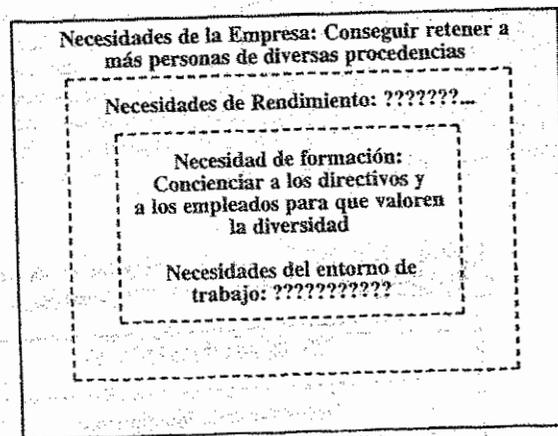
¿Se va a realizar algún curso de formación? En caso afirmativo, ¿cuáles van a ser los objetivos de aprendizaje? ¿va a ser necesario modificar el entorno de trabajo? En ese caso, ¿qué habría que hacer concretamente?

Si observamos su representación gráfica, vemos que estos cuatro tipos de necesidades se engloban unas dentro de otras. La Figura 2.1. ilustra la relación que existe entre los cuatro tipos de necesidades. El recuadro más grande es el de necesidades de la empresa, ya que constituyen la razón de ser de la organización. Las necesidades de formación y del entorno de trabajo están ligadas a las de la empresa por medio del recuadro de necesidades de rendimiento. A la hora de estudiar el rendimiento es fundamental detectar tanto las necesidades de formación como las del entorno de trabajo. Las necesidades de formación representan las áreas en las que los empleados tienen que perfeccionar su habilidad o sus conocimientos para obtener un rendimiento satisfactorio. Las necesidades del entorno de trabajo son los aspectos del sistema que es necesario modificar para asegurarse de que se está proporcionando el suficiente apoyo al rendimiento.

La formación tradicional se basa en detectar necesidades de formación; subsanar cualquiera de las otras necesidades es algo opcional. Vamos a ilustrar esta idea mediante un ejemplo extraído de nuestros clientes. Hace poco, nos llamó el directivo de una empresa para preguntarnos si podríamos evaluar el nivel de eficacia de un programa de formación sobre diversidad<sup>2</sup> que había llevado a cabo la organización. Al parecer, la dirección había observado con anterioridad la existencia de necesidades en este terreno. Aunque la organización corrataba de forma activa a personas de diversas procedencias y se esforzaba por prestarles tutela y apoyo al comienzo de su carrera, muchos de ellos abandonaban la empresa transcurrido entre doce y dieciocho meses de contrato. La principal razón que daban era que percibían hostilidad en el ambiente en el que trabajaban; su diversidad se veía como una desventaja.

La respuesta de la dirección fue realizar un programa de formación sobre la diversidad para los cinco mil empleados. Ahora la dirección quería evaluar la eficacia del programa. Lamentablemente, como ilustra la Figura 2.2., aunque se habían detectado las necesidades de la empresa y las de formación, no se había intentado averiguar cuáles eran las de rendimiento ni las del entorno de trabajo. Como consecuencia de esto, el directivo no sabía responder a la pregunta: ¿qué espera que hagan los empleados de un modo diferente en su trabajo? Para desgracia de este directivo, se había adoptado una solución de formación tradicional para solventar una necesidad de la empresa.

Figura 2.2. Respuesta de la Formación Tradicional a una Necesidad de la Empresa sobre la Diversidad.



Un Consultor del Rendimiento habría buscado las necesidades de rendimiento del personal tanto directivo como no directivo. ¿Qué decisiones debían tomar? ¿Qué acciones debían emprender? ¿Qué es lo que debe cambiar en su conducta cotidiana para que las personas de

<sup>2</sup> Nota de la traductora: Seminarios muy populares en las organizaciones en USA, por la diversidad de razas, culturas, religiones...

otras procedencias deseen trabajar en la organización? ¿Qué acciones, aparte de la formación sería necesario iniciar para conseguir ese nivel de rendimiento (en otras palabras, cuáles serían las necesidades del entorno de trabajo)? En este caso, se realizó una gran inversión (superior a los 300.000 dólares) sin que se llegaran a obtener cambios significativos.

## Los Dos Tipos de Necesidades de la Empresa

Las necesidades de la empresa se basan en los objetivos operativos y en las actividades de la organización. Existen dos tipos de necesidades de la empresa: problemas y oportunidades

Los *problemas de la empresa* describen el desfase existente entre lo que debe suceder de forma operativa y lo que realmente ocurre en cada momento. Ejemplos de problemas de este tipo son niveles de gasto excesivos, descensos en las ventas, costes de producción elevado o puntuaciones bajas sobre satisfacción del consumidor. Los problemas de la empresa surgen cuando se dan simultáneamente dos circunstancias:

1. Existen diferencias entre lo que debe suceder en el plano operativo y lo que sucede en realidad.
2. Algún directivo considera "dolorosa" esa diferencia y decide atajar el problema.

Un caso que se nos presentó hace algún tiempo nos permitirá ilustrar que realmente pueden existir diferencias o desfases sin que se perciba "dolor" por parte de la empresa. Javier Martín llamó al subdirector de operaciones de almacenaje de cierta compañía para hacerle una serie de preguntas sobre una cadena de comercios minoristas. En el transcurso de la reunión, la conversación se desvió hacia el tema de la rotación del personal. Es de todos conocido que en las tiendas al por menor el puesto de dependiente suele mostrar una elevada tasa de rotación. El subdirector indicó que la tasa actual en este puesto era aproximadamente del 70 % anual. Si tuviéramos en cuenta la desviación existente entre el objetivo *asumido* y lo que estaba sucediendo realmente, parecería que esta cadena de establecimientos tenía un problema de empresa. Sin embargo, el subdirector mencionó este dato como si fuera un motivo de orgullo. Antes la tasa de rotación había sido cercana al 100 %, pero la habían logrado reducir gracias a una serie de medidas. Al subdirector no le "dolía" esta cifra; había otros asuntos de la empresa que le preocupaban más.

Las *oportunidades de la empresa* constituyen los objetivos operativos para el futuro. No existen necesidades problemáticas que resolver, sino que es necesario aprovechar al máximo una oportunidad que se presenta. Este tipo de oportunidades se dan, por ejemplo, cuando una organización adquiere otra y se espera un cierto volumen de ingresos como consecuencia de una inversión de ese calibre. O tal vez cuando una compañía está lanzando un producto al mercado tras una importante labor de investigación y desarrollo; también aquí hay que aprovechar la ocasión.

Las oportunidades de la empresa surgen cuando se reúnen estos dos criterios:

1. Existe una serie de objetivos definidos de forma operativa que hay que cumplir gracias a la oportunidad de la empresa.
2. Algunos miembros de la dirección desean rentabilizar al máximo esta oportunidad. En resumidas cuentas, mientras que los problemas de la empresa requieren "dolor", las oportunidades de la empresa requieren incrementar los beneficios obtenidos.

Antes de proseguir con este capítulo, quizás sea interesante realizar el Ejercicio 2.1. Su finalidad consiste en evaluar su capacidad para distinguir entre los cuatro tipos de necesidades de que hemos estado hablando: de la empresa, de rendimiento, de formación y del entorno de trabajo.

### Averiguar Quién Es el Cliente

Para que el Consultor del Rendimiento pueda trabajar de una forma satisfactoria, deberá contar con alguien a quien consultar. Pero, ¿cómo se encuentra a esa persona?. "Busque al jefe que se toma un Maalox cuando las cosas van mal", dice uno de nuestros colegas. "Busque a alguien que se preocupe por las cosas", sugiere otro. Más concretamente, el cliente es quien

### Ejercicio 2.1.

#### DISTINGUIR ENTRE NECESIDADES DE LA EMPRESA, DE RENDIMIENTO, DE FORMACIÓN Y DEL ENTORNO DE TRABAJO

##### Instrucciones:

1. Considere cada una de las siguientes afirmaciones como si la hubiera formulado un directivo que solicita sus servicios. Se las han enviado a usted (a través de un mensaje en el contestador, por correo electrónico o mediante una nota); así pues, los únicos elementos de que dispone para hacer la distinción se basan en la información que recibe. No dé nada por sentado.
2. Cada una de estas afirmaciones revela una o varias necesidades:

NE = *Necesidad de la empresa*: define lo que necesita la organización a escala operativa.  
 NR = *Necesidad de rendimiento*: describe qué es lo que deben hacer las personas en el puesto.  
 NF = *Necesidad de formación*: indica lo que deben aprender las personas. (Pista: cuando alguien solicita la impartición de un programa de formación concreto, realmente se trata de una necesidad de formación. El directivo quiere que los empleados aprendan lo que figura en el programa).  
 NT = *Necesidad del entorno de trabajo*: describe un sistema o procedimiento existente en el entorno de trabajo del empleado y que no facilita adecuadamente la obtención del rendimiento deseado.

Indique qué necesidad o necesidades cree que se describen; después compare sus respuestas con las que figuran a continuación del ejercicio.

1. NR "Quiero que el personal del servicio técnico esté más orientado hacia el cliente. ¿Podría impartir para ellos el taller sobre cómo detectar las necesidades del cliente?"

2. NF "Acabo de consultar su catálogo y he visto que ese curso que ofrece eficacia en el equipo puede venir muy bien para nuestro personal. Lleve para ver cuándo puede impartir el curso".
3. NF "He visto a un individuo en el programa "Buenos días, América" escrito un libro sobre cómo es el servicio al cliente en nuestro país en comparación con la relación que se mantiene con los clientes en Japón. Creería conveniente que el personal tuviera acceso a esta información. ¿Impartiría un seminario sobre los contenidos del libro?".
4. NE "Más del 50 % de nuestros ingresos de los próximos diez años proceden de medios técnicos que no existían hace dos años. Necesito ayuda para determinar cómo proporcionar información constante al personal para que mantenga al corriente sobre las nuevas tecnologías. ¿Cuándo nos reuniremos para hablar sobre el tema?".
5. NR "Mis jefes no desarrollan a sus empleados; he observado que esta es una de las principales razones por las que tenemos un índice de rotación por encima de la media. Llámeme para ver qué se puede hacer al respecto".

##### Respuestas

1. NR/NF *Explicación*: la afirmación inicial (querer que el personal esté más orientado hacia el cliente) describe lo que deben hacer las personas en su trabajo pues, se trata de una *necesidad de rendimiento*. En el transcurso de la conversación sería importante determinar las conductas que incluye ese nivel dentro de "orientación hacia el cliente" con el fin de concretar cuál es la necesidad. El individuo solicita después un curso específico ("detectar necesidades del cliente"); esta es una *necesidad de formación*. En el caso del directivo, si los empleados aprenden lo que se explica en el curso o más orientados hacia el cliente.
2. NF *Explicación*: la elección de un curso concreto indica que existe una *necesidad de formación*. Por definición, el directivo indica que los empleados deben *aprender* los contenidos del curso. No indica ni lo que deben hacer los empleados en el puesto una vez impartido el curso ni las consecuencias que desea que tenga el mismo sobre los objetivos operativos. Por lo tanto, se trata sólo de una *necesidad de formación*.
3. NF *Explicación*: aunque el solicitante habla sobre el servicio al cliente, hace en términos de lo que sucede o no en la empresa ni en el rendimiento de los empleados. Realiza el comentario de una forma conceptual, creando las relaciones con los clientes que se dan en los Estados Unidos y Japón. El solicitante desearía que los empleados "tuvieran acceso a esta información"; por lo tanto, se trata solamente de una *necesidad de formación*.
4. NE/NT *Explicación*: los ingresos de la compañía son la *necesidad de la empresa*; cualquier cosa que pueda aumentar esos ingresos pasa por la medida operativa. Por consiguiente, la primera frase de la petición hace referencia a una *necesidad de la empresa* (en concreto se trata de una *operatividad de la empresa*). La segunda frase indica que es necesario implantar

nuevo sistema que proporcione la información necesaria a los empleados de forma permanente. Constituye un *sistema* de información y, como tal, implica que es necesario introducir un cambio en el *entorno de trabajo* de los empleados.

## 5. NE/NR

*Explicación:* la rotación de los empleados es un problema de empresa (y, por tanto, una *necesidad del empleado*). Al decir que los jefes no desarrollan a sus empleados, este directivo está describiendo algo que los directivos *no* hacen en su puesto. Por lo tanto, esta parte de la petición pone de manifiesto una *necesidad de rendimiento*.

tiene la necesidad de la empresa, de rendimiento o del entorno de trabajo. Es la persona que más tiene que ganar o que perder a la hora de hacer frente a sus necesidades. También posee autoridad suficiente para llevar a cabo las decisiones e intervenciones relacionadas con esas necesidades. Como hemos visto, estas decisiones pueden hacer referencia a la formación o al entorno de trabajo. Es la persona que obtiene los recursos necesarios y que *hace* que se realicen las cosas.

A menudo sucede que no es esta persona la que realiza la llamada, sino otra a la que solemos referirnos como "persona de contacto". Muchas veces este contacto no es más que un mensajero con buenas intenciones. Tal vez sean personas que tienen poder de decisión sobre necesidades de formación pero carecen de responsabilidades sobre las necesidades de la empresa ni del rendimiento. La cuestión es que si esa persona llama a alguien del área de formación es con el fin de responder a una necesidad de formación; lo más probable es que esa persona de contacto no esté pensando en la empresa en general. Llegados a este punto es crucial la habilidad que muestre el Consultor del Rendimiento para concienciar a los directivos.

El proceso de concienciación se realiza más fácilmente formulando una serie de preguntas. En el Capítulo 9 se ofrece más información sobre cómo dirigir la reunión inicial con esa persona de contacto cuando es fundamental concienciarla. Aquí vamos a describir tres maneras de determinar si la persona con la que está hablando es el contacto, el cliente o si forma parte de un equipo de clientes:

1. Si la petición se produce como consecuencia de una necesidad de formación, formule preguntas con el fin de determinar si existen necesidades de la empresa y de rendimiento asociadas. Si el solicitante no puede responder a las preguntas o si nos remite a otras personas en busca de esa información, tal vez se trate de una persona de contacto.

Por ejemplo, supongamos que alguien nos pide que impartamos un curso sobre relaciones con los clientes para el personal de contacto técnico. Se le podrían preguntar cosas como: "¿qué le ha hecho pensar que ese curso podría ser beneficioso?" o bien "¿se ha emprendido ya alguna acción para mejorar las relaciones entre los representantes y los clientes?". Si el individuo con quien estamos hablando no tiene respuestas para estas preguntas, es probable que se trate de un contacto en lugar de un cliente o de un miembro de un equipo de clientes.

2. Realice preguntas sobre el entorno de trabajo y sobre cómo debe este entorno contribuir a satisfacer las necesidades de rendimiento o de la empresa. Si no puede respon-

der a las preguntas o si carece de autoridad para llevar a cabo las acciones necesarias es posible que esta persona sea un contacto.

Por ejemplo, volviendo a la misma situación sobre el personal de contacto al cliente, podría preguntar: "¿poseen los representantes autoridad para llevar a cabo el tipo de acciones que desea?". Si el individuo con quien está hablando o bien no puede responder o *manifiesta* que debería tomar parte en el proyecto otra persona que pudiera modificar los límites de autoridad, entonces esa "otra persona" será posiblemente un cliente.

3. Si, en general, el solicitante no cree que pueda tomar decisiones acerca del ámbito de actuación o de los procesos que conlleva el proyecto, ese individuo será posiblemente un contacto. En este caso, pregúntele quién *podría* tomar esas decisiones.

En las organizaciones de hoy en día es poco probable que el cliente sea una sola persona. Hemos observado que para subsanar con éxito necesidades concretas de la empresa es necesaria la participación no sólo de la persona que se enfrenta con el problema, sino también la de otras personas que puedan aportar recursos clave y que tengan algo que ganar si sale adelante el proyecto. Las organizaciones cada vez confían menos en la sola autoridad de los directivos para hacer las cosas; así pues, en un equipo de clientes podemos encontrar diversos tipos de personas, como por ejemplo:

- Altos directivos u otros directivos clave pertenecientes a alguna área de negocio.
- Proveedores de la organización.
- Clientes de la organización.
- Expertos sobre un tema determinado dentro de la organización.

Independientemente de esto, es esencial que en el equipo de clientes participe:

- La persona a la que afectan las necesidades de la empresa y de rendimiento.
- Un miembro de la cadena de mando del grupo de empleados en cuestión.
- El individuo que debe dar su aprobación al proyecto (particularmente para los empleados cuyo rendimiento se desea modificar).

Es muy habitual que o bien algunos o incluso todos los miembros del equipo de clientes se encuentren dos o más niveles por encima del grupo de empleados. Rara vez suelen ser supervisores directos, ya que gran parte de las decisiones que hay que tomar se encuentran fuera de su esfera de autoridad.

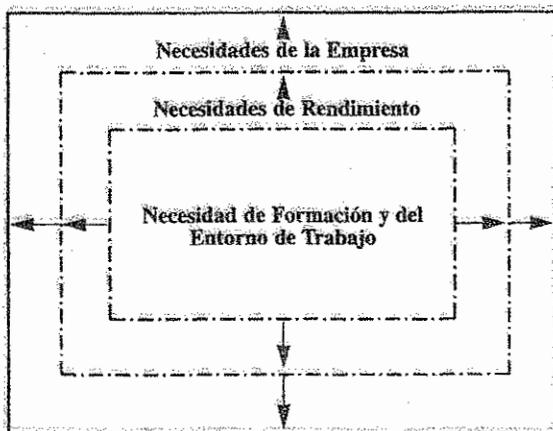
### Detección de las Necesidades de la Empresa: el Modelo Reactivo

Existen dos métodos para detectar necesidades de la empresa: el reactivo y el activo. En el método reactivo respondemos (reaccionamos) a una petición de ayuda; en el modelo activo iniciamos el contacto con el fin de detectar las necesidades sin necesidad de que hayan llegado a nuestro conocimiento. En este capítulo vamos a tratar sobre estos dos planteamientos; sin embargo, dado que, según nuestra experiencia, la mayor parte de las veces los Consultores del Rendimiento actúan de forma reactiva, vamos a comenzar por aquí.

En el método reactivo, el Consultor del Rendimiento toma parte en el asunto cuando recibe una petición para atender a una necesidad de formación, por ejemplo: "me gustaría que impartiera el curso sobre "Técnicas de negociación eficaz" para mis empleados", o "¿cuándo va a volver a realizar el programa sobre Seguridad?"

En estos casos se comienza por una necesidad de formación; el problema está en pasar a los otros "recuadros" y detectar otras necesidades. La Figura 2.3. ilustra las relaciones que existen entre estos tres recuadros desde un punto de vista reactivo. Este "movimiento hacia fuera" se realiza por medio de una serie de preguntas. Si no formula las preguntas adecuadas durante la reunión inicial, es probable que se quede dentro del recuadro de necesidades de formación (actuando por consiguiente al estilo del Formador Tradicional).

Figura 2.3. Detección Reactiva de las Necesidades de la Empresa.



Para detectar si existen otros tipos de necesidades deberá seguir dos pasos:

1. Detectar las necesidades que subyacen a la petición inicial. Una forma sencilla de hacerlo consiste en comenzar a hacer preguntas empezando por la necesidad más elevada que se le haya comunicado.
2. Preparar las preguntas que desea realizar durante la reunión inicial que le permita orientar la conversación hacia las necesidades del rendimiento, la empresa y el entorno de trabajo.

Regresemos a la situación con que comenzamos este capítulo para ver cómo podemos responder de manera reactiva a una petición de ayuda. En este caso, el jefe de producción decía que (1) la comunicación entre los turnos de día y de noche durante el cambio era muy mala (necesidad de rendimiento); (2) los supervisores de los turnos de día y de noche no proporcionaban suficiente información a los que entraban y que parecía haber un clima de hostilidad entre los dos turnos (necesidad de rendimiento); y (3) el jefe quería hablar sobre algún programa de formación que mejorara la comunicación y lograra un mejor espíritu de equipo (necesidad de formación).

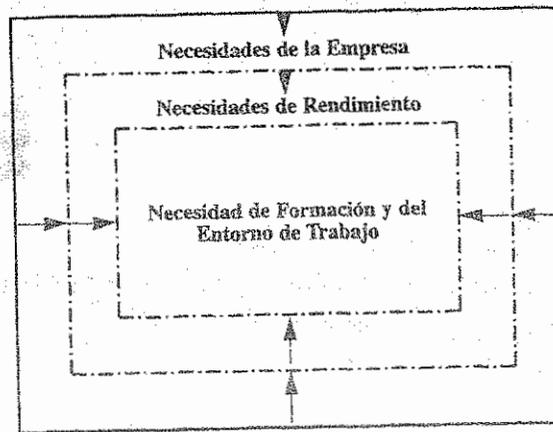
En su mensaje, el jefe nos ha indicado cuáles son sus necesidades de formación y de rendimiento tal como las percibe él. La necesidad de más alto nivel que se nos ha expuesto es la de rendimiento. Así pues, comenzaremos por hablar de estas necesidades. Podríamos formular las siguientes preguntas, pensadas para detectar tanto necesidades de rendimiento como de las condiciones del entorno de trabajo:

1. Me ha dicho que durante el cambio de turno los empleados no se transmiten la información de una forma completa y precisa. Me gustaría saber más detalles sobre:
  - Qué tipo de información está incompleta.
  - A qué se refiere con la expresión "información inexacta".
  - Si sucede esto con todos los supervisores y cadenas de producción o sólo con algunos.
  - Si se trata de un cambio reciente o si se trata de un problema antiguo.
  - Por qué cree que se está dando esta situación.
2. Ha indicado que parece haber un clima de hostilidad en los turnos.
  - ¿Qué ha visto u oído entre los empleados que le haya llevado a esta conclusión?
  - ¿Está sucediendo en todas las cadenas de producción o sólo en algunas?
  - ¿Es un cambio reciente o lleva ya un tiempo observándolo?
  - ¿Por qué cree que está sucediendo?
3. ¿Qué consecuencias tiene sobre su trabajo el hecho de que el intercambio de información sea incompleto e inexacto y que reine un clima de hostilidad entre turnos? ¿Cómo está afectando esta situación a la capacidad de sus cadenas de producción para alcanzar los objetivos? (Nota: esta pregunta nos lleva hasta el recuadro de necesidades de la empresa).
4. Ha dicho que podríamos impartir un programa de formación sobre las áreas de comunicación y creación de espíritu de equipo. Si lo hiciéramos y el personal aprendiera las técnicas que se enseñan en los cursos, ¿cree que sería suficiente para resolver el problema? ¿O tal vez fuera necesario emprender otras acciones además de este programa? (Nota: esta línea de preguntas está pensada para concienciar al directivo de que es probable que la formación por sí sola no sea suficiente para resolver el problema de rendimiento; nos traslada directamente a la detección de las necesidades del entorno de trabajo. Como Consultores del Rendimiento debemos hacer todo lo posible para animar a nuestros clientes a tener en cuenta todos los factores que afectan al rendimiento. En el Capítulo 9 se hablará de otras técnicas para responder de forma reactiva a las peticiones de formación).

### Detección de las Necesidades de la Empresa: El Método Proactivo

La Figura 2.4. muestra cómo es el planteamiento activo para abordar las necesidades de la empresa. Una de las mejores formas de detectar necesidades de la empresa de manera activa consiste en reunirse con alguna persona para hablar específicamente sobre sus necesidades

Figura 2.4. Detección Activa de las Necesidades de la Empresa.



de la empresa, de rendimiento y del entorno de trabajo. La finalidad de la conversación no consiste en hablar sobre las necesidades de formación del individuo; de hecho, en ningún caso conviene mencionar la palabra *formación*. Estas necesidades, en caso de que existan, se detectarán más adelante a lo largo del trabajo como aliados. Cuando se lleva a cabo este tipo de reuniones se está realizando la función de Consultor del Rendimiento; es ahí cuando nos quitamos el uniforme de Formador Tradicional. La reunión se celebra para determinar qué problemas han surgido con respecto al rendimiento humano que pueden afectar a la capacidad de la unidad, el departamento o de la empresa para alcanzar los objetivos de la compañía. En el fondo, estamos "cualificando" a esa persona para ver qué posibilidades hay de que colabore con nosotros en nuestro papel como Consultores de Rendimiento.

La Herramienta 1 del Consultor del Rendimiento es una guía de entrevista que puede ser útil a la hora de mantener una de estas reuniones con directivos o con otros empleados que tengan necesidades de la empresa y de rendimiento por cubrir. En esta guía se incluyen una serie de preguntas acompañadas de la justificación de cada una. Si lo desea, la puede adaptar a cada situación concreta, ya que está diseñada únicamente como guía orientativa.

### Herramienta 1 para Consultores del Rendimiento

#### Guía de la entrevista:

#### Detección activa de necesidades de la empresa y de rendimiento

#### Finalidad de la entrevista

A partir de la información extraída durante la entrevista, debe ser capaz de responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las principales necesidades de la empresa con que se enfrenta este individuo tanto en el momento actual como a dos o tres años vista?

2. ¿Qué consecuencias tienen estas necesidades de la empresa sobre los requisitos de rendimiento de los puestos clave del departamento o del área de responsabilidad de este individuo?
3. ¿Qué factores, ya sean controlados o no por el individuo, pueden dificultar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y de rendimiento?

Como consecuencia de esta reunión, tanto usted como el directivo podrán determinar si es necesario ~~prescindir~~ asistencia y de qué tipo debe ser ésta al objeto de hacer frente a sus necesidades de la empresa, el rendimiento y el entorno de trabajo.

#### Antes de la Entrevista

Concierte una cita con el individuo. Indíquele lo siguiente:

1. Usted desea saber más sobre los objetivos de la empresa y sobre las dificultades que tienen otros miembros de la organización.
2. Usted ha solicitado entrevistarse con él con el fin de conversar acerca de sus objetivos y de las dificultades con que se encuentra dentro de la empresa.
3. La entrevista tendrá una duración aproximada de una hora.

#### Comentarios Introdutorios

Trate los siguientes temas:

1. El motivo y la finalidad de la entrevista.
2. Cuánto va a durar la entrevista.
3. Qué uso va a dar a la información que obtenga.

Explicación: *Es importante que el individuo sepa por qué ha decidido llevar a cabo esta entrevista. Un mensaje clave que debe transmitir es que usted tiene que asegurarse de que el trabajo que está realizando está estrechamente vinculado a los objetivos y a las necesidades de la organización; el individuo le puede proporcionar información importante acerca de estos objetivos empresariales. Por otra parte, indíquele que es un (posible) cliente de sus servicios y que quiere cerciorarse de que realmente va a satisfacer sus necesidades.*

#### Preguntas relativas a los Objetivos Actuales de la Empresa

Realice las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los objetivos de empresa de (seleccione uno) su grupo, unidad o departamento para el próximo año?
2. ¿Qué sistemas de evaluación va a aplicar para determinar si se han alcanzado los objetivos?

3. ¿Cuáles son las fuerzas que escapan a su control y que pueden dificultar en mayor o menor medida la consecución de esas metas? (Nota: si lo desea, puede poner un ejemplo, como la posibilidad de que se produzcan cambios económicos o en la legislación del gobierno).
4. ¿Qué fuerzas fuera de su control le pueden ayudar a cumplir esos objetivos?
5. ¿Qué fuerzas bajo su control pueden dificultar el cumplimiento de los objetivos? (Nota: Puede poner un ejemplo, como la existencia de equipamiento obsoleto o de un sistema de recompensas que no motiva al personal para que se centre en el objetivo de la empresa).
6. ¿Qué fuerzas bajo su control pueden contribuir a cumplir esas metas?

Explicación: *Los objetivos más relevantes de la empresa son aquellos que hay que alcanzar y respaldar en el momento presente; así pues, la entrevista comienza discutiendo las necesidades más perentorias de la empresa. Recuerde que se trata de objetivos operativos para la unidad, el departamento o el grupo. Es importante saber qué es lo que debería darse en el plano operativo y cómo se va a evaluar. También podría tratar de detectar qué fuerzas o factores pueden dificultar el cumplimiento de dichos objetivos.*

*Con frecuencia se nos pregunta por qué es importante para un Consultor del Rendimiento saber qué fuerzas existen fuera de la organización. Al fin y al cabo, nadie puede hacer nada por cambiarlas. Con el siguiente ejemplo veremos por qué es tan vital este tipo de información.*

*Hasta 1984, AT&T era la única empresa que ofrecía servicios de telefonía a larga distancia en Estados Unidos. Si una persona deseaba utilizar este servicio, tenía que telefonar a AT&T para solicitarlo. El empleado de AT&T que atendía la llamada debía tener cuidado al tomar nota de los pedidos para asegurarse de que toda la información se registraba correctamente.*

*En 1984, AT&T fue desposeída por orden del gobierno estadounidense. Verdaderamente esta fue una fuerza externa ajena al control de AT&T. Sin embargo, tras esta acción aparecieron numerosos competidores, entre los cuales se encontraban MCI y Sprint. De este modo, el consumidor podía acceder a otras compañías para solicitar este servicio. Si el empleado de AT&T que atendía el teléfono seguía limitándose a tomar avisos en lugar de actuar como un comercial, era poco probable que AT&T llegara a cumplir con su plan de empresa. El empleado tenía que saber hacer preguntas, salir al paso de objeciones y mostrar las ventajas de la compañía. Este ejemplo revela cómo las fuerzas externas a la organización pueden influir de forma decisiva sobre los requisitos de rendimiento de los miembros de la organización. Si deseamos cumplir con nuestras responsabilidades como Consultores del Rendimiento debemos conocer esas fuerzas y colaborar con nuestros clientes para ver qué implicaciones pueden tener para los empleados de la compañía.*

### Preguntas relativas a los Objetivos Futuros de la Empresa

Plantee las siguientes preguntas:

1. De aquí a tres años, ¿qué es lo que habrá conseguido su unidad, departamento o grupo? ¿qué objetivos de la empresa se habrán cumplido?
2. ¿Qué sistemas de evaluación se van a emplear para determinar si se han alcanzado tales objetivos?
3. Usted ha citado algunas fuerzas ajenas a su control que pueden dificultarle o ayudarle a la hora de cumplir sus objetivos inmediatos. ¿Existen otras fuerzas externas que puedan influir sobre estas metas a largo plazo?
4. ¿Existen otros factores (tanto positivos como negativos) bajo su control distintos de los que ha mencionado?

Explicación: *Este individuo ha estado hablando sobre los objetivos actuales de la empresa. Muchas de las acciones que es necesario emprender para cumplir tales objetivos se pueden definir ya o incluso puede que estén en marcha. Esto ofrece escasas posibilidades de detección de necesidades. Al realizar preguntas sobre el futuro (por ejemplo, a dos, tres o cuatro años vista) estamos entrando en un terreno en el que las acciones están aún por definir y adoptar, lo que nos abre un terreno fértil en el que detectar posibles necesidades desde nuestra labor como Consultores del Rendimiento. También aquí formulamos preguntas sobre la empresa que inciden sobre lo que se necesita y sobre las fuerzas y factores que pueden obstaculizar la consecución de ese objetivo.*

### Preguntas relativas a la Detección de las Implicaciones del Rendimiento

Seleccione en la siguiente lista (o en otra suya) los grupos cuyo rendimiento considera relevante el entrevistado. Elija entre las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tipo de rendimiento cree que va a ser necesario en su unidad, departamento o grupo para poder cumplir esos objetivos?
2. ¿Qué deben hacer mejor o de otra manera los supervisores y directivos en el futuro? ¿Hasta qué punto considera que están preparados para alcanzar ese nivel de rendimiento?
3. ¿Qué tareas deben hacer mejor o de otra manera los operarios?
4. ¿Qué debe hacer mejor o de otra manera el personal comercial?
5. ¿Qué debe hacer mejor o de otra manera el personal de servicio al cliente?
6. ¿Qué deben hacer mejor o de otra manera los profesionales (ingenieros, contables, etc.)?
7. ¿Qué deben hacer mejor o de otra manera los grupos de apoyo al personal (como el departamento de recursos humanos o el de asesoría jurídica)?

**Explicación:** Cuando comience a formular estas preguntas estará pasando al recuadro de necesidades de rendimiento; también puede que esté detectando necesidades de formación y del entorno de trabajo que exijan medidas. Como Consultor del Rendimiento, su capacidad para contribuir a los objetivos de la empresa dependerá de su habilidad para detectar problemas de rendimiento humano y para colaborar con los miembros de la empresa para su resolución, de manera que estas preguntas son esenciales para averiguar si se les puede prestar algún tipo de ayuda.

Sólo algunos entrevistados describirán los requisitos de rendimiento en términos concretos; la mayor parte de ellos indicarán cuáles son sus necesidades mediante afirmaciones como éstas:

- *Debemos crear equipos de trabajo más independientes. Los operarios deben depender menos de los supervisores y de la dirección para tomar las decisiones.*

(Significado: Este directivo está buscando una organización en la que se conceda autonomía responsable a las personas, lo que tiene consecuencias sobre el rendimiento de los directivos y de los empleados).

- *Debemos asegurarnos que nuestro personal de primera línea es capaz de emprender acciones que resuelvan los problemas del cliente desde el momento en que entran en contacto.*

(Significado: Este individuo está analizando las consecuencias que va a tener sobre el rendimiento del personal de atención al cliente).

- *"Nuestros ingenieros deben mantenerse al corriente sobre las últimas tecnologías que vayan surgiendo en nuestro ámbito para poder aprovecharlas".*

(Significado: Para esta persona el acceso a la información y la capacidad para mantenerse al día constituyen problemas de rendimiento y del entorno de trabajo).

### Comentarios a Realizar Antes de Dar por Concluida la Entrevista

Llegados a este punto de la entrevista, deberá determinar si puede ayudar al directivo en una de las siguientes áreas:

1. ¿Sería positivo ayudar a esa persona a analizar los requisitos de rendimiento de un grupo de trabajo determinado? Tal vez no sepa con claridad qué es lo que estas personas deberán hacer mejor o de otra manera en el futuro; esto es algo que puede averiguar desde su posición como Consultor del Rendimiento. En los Capítulos 5 y 6 de este libro encontrará ayuda al respecto.
2. ¿Sería útil determinar las carencias que existen en el rendimiento de un grupo concreto de empleados? ¿Cuándo estarán preparados para obtener ese rendimiento con el fin de satisfacer las necesidades de la empresa? ¿Cuándo se podrá decir que aún no están preparados? Como Consultor del Rendimiento también puede obtener y ofrecer esta información. Los contenidos que se encuentran en el Capítulo 7 le servirán de ayuda.
3. ¿Sería conveniente determinar las necesidades concretas de formación y del entorno de trabajo de los empleados a quienes dirige el individuo, así como su escala de prioridades a la hora de alcanzar los objetivos de la empresa? Los Capítulos 7 y 8 pueden resultar de gran utilidad.

### Resumen de la Información

A continuación haga un resumen de sus conclusiones sirviéndose de los siguientes comentarios:

1. Usted me ha proporcionado gran cantidad de información. Parece que sus principales actividades dentro de la empresa giran alrededor de (*resuma lo indicado por el individuo*).
2. Usted ha dicho que existen algunas fuerzas ajenas a su control que pueden dificultar el cumplimiento de esos objetivos. Entre ellas están (*comente dos o tres fuerzas que haya mencionado el individuo*).
3. Usted también ha indicado que existen circunstancias dentro de la organización que pueden suponer un obstáculo para la consecución de sus metas empresariales, como (*cite dos o tres obstáculos internos*).
4. Por último, en su opinión estos objetivos influyen directamente sobre el rendimiento de (*indique el grupo o grupos de empleados sobre los que haya hablado*).

#### Opción 1:

Formule una o varias de las siguientes preguntas si considera que existe alguna posibilidad de ayudarle:

1. Desearía saber si existe algún medio en que o mi equipo o bien yo mismo pudiéramos serle de utilidad. Por ejemplo, ¿sería conveniente que determináramos los requisitos de rendimiento del puesto de \_\_\_\_\_? Se trata de ver los resultados de rendimiento que debe obtener el personal que desempeña ese puesto para poder cumplir los objetivos de la empresa.
2. ¿Sería útil que o bien mi equipo o bien yo pudiéramos tratar de detectar lagunas de rendimiento entre los empleados que ocupan el puesto de \_\_\_\_\_? Esta información revelaría si sus empleados son capaces de alcanzar el rendimiento necesario para cumplir los objetivos de la empresa o no. También podría proporcionarnos datos sobre el porqué de estas carencias en el rendimiento.
3. ¿Sería útil que o mi equipo o bien yo pudiéramos determinar qué necesidades de formación y de otros tipos tienen los empleados que desempeñan labores de \_\_\_\_\_ para establecer qué acciones prioritarias habría que adoptar al objeto de que estos empleados puedan alcanzar con éxito los objetivos de su empresa?"

#### Opción 2:

Haga el siguiente comentario si cree que no es necesario prestar asistencia de inmediato:

Le agradezco enormemente el tiempo que me ha dedicado y sus opiniones. Esta información va a ser muy valiosa para mi equipo y para mí y nos permitirá estar seguros de que los programas y servicios que ofrecemos están relacionados directamente con las metas actuales y futuras de la organización.

*Explicación: Este es el momento en que usted emite un juicio sobre si debe cualificar o no a esta persona con el fin de consultar con él las dudas relacionadas con el rendimiento. Debe dar su opinión en el momento a partir de la información extraída durante la entrevista. Sin embargo, llegados a este punto tendrá que estar atento por si percibe determinados "mensajes" que indican que podemos prestar ayuda al individuo:*

- 1. El individuo manifiesta su incertidumbre sobre el nivel de rendimiento que requieren ciertos grupos de empleados. La respuesta típica que suelen dar a nuestras preguntas sobre la cuestión es "esa es una buena pregunta... no estoy seguro".*
- 2. El individuo expresa su frustración por el hecho de que sabe qué tipo de rendimiento sería necesario, pero no cómo hacerlo realidad.*
- 3. El individuo dice que le gustaría que usted impartiera formación a un grupo concreto de personas. Cuidado: No manifieste su conformidad con la necesidad de formación que ha detectado, sino que anime al individuo a que le deje tiempo para recabar información complementaria para asegurarse de que la formación es la única acción adecuada para modificar el rendimiento. Repita las preguntas de las que no ha obtenido suficiente información. Sea consciente de la importancia que tiene obtener información relevante antes de proseguir con ninguna actividad.*

*A lo largo de toda la entrevista debe pensar que usted está ahí para detectar necesidades de la empresa, de rendimiento y del entorno de trabajo, no necesidades de formación. Según nuestra experiencia, algunas de las personas con las que se reúna el Consultor del Rendimiento tendrán necesidades que subsanar y otras no. Con sólo un par de necesidades que cubrir tendrá bastante trabajo y deberá pasar de la formación tradicional a la consultoría del rendimiento.*

## RESUMEN

1. Los Consultores del Rendimiento tienen la responsabilidad de detectar cuatro tipos de necesidades: de la empresa, de rendimiento, de formación y del entorno de trabajo.
2. Los Consultores del Rendimiento colaboran con sus clientes, es decir, con personas que se enfrentan a necesidades de la empresa, de rendimiento y del entorno de trabajo.
3. Las necesidades de la empresa se pueden detectar de forma reactiva y activa; un Consultor del Rendimiento debe estar capacitado para actuar partiendo de cualquiera de los dos planteamientos dependiendo de las circunstancias.

## SEGUNDA PARTE

### DISEÑO Y USO DE LOS DIAGRAMAS DE RELACIONES DE RENDIMIENTO

