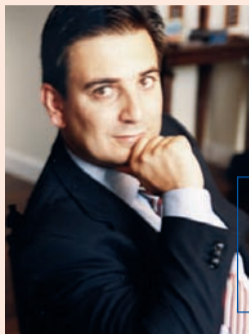


Gestión del cambio y el retorno de la inversión



Dr. Philios Andreou Spika,
consejero delegado de
BTS en España

Vamos a hacer un ejercicio de imaginación: Tenemos un equipo de fútbol y las cosas no van bien para el equipo. Estamos perdiendo partidos, lo que hace que el público pierda la ilusión y el entusiasmo y que sean cada vez menos los que vienen a vernos. Esto hace que ingresemos menos dinero, pero, como seguimos con los mismos costes de antes, (pagar a nuestros jugadores estrellas, a la plantilla en general, mantener el campo, etc.), estamos en números rojos. La dirección decide que hay que hacer algo y que esto no puede seguir así. Se necesita una solución.

El presidente del club tiene una idea: "A partir de mañana tenemos que equilibrar la situación. No podemos seguir en números rojos. Vamos a recortar costes. Y lo primero que vamos a hacer es... entrenar menos. Ya que los entrenamientos cuestan mucho, vamos a entrenar sólo un día por semana. Ajustaremos los salarios de los jugadores, incluso podemos echar a algunos. Con éste y otros recortes haremos que el club no pierda dinero y, con suerte, ¡ganaremos más partidos!". ¿Cuántos de los afiliados votarían a este presidente en las siguientes elecciones? ¿Cuántos de los afiliados pueden decir: "Hombre, sí es verdad que vamos mal, tiene razón..., ¿para qué tenemos que entrenar?"

En realidad, cualquiera diría: "Ahora es el momento de entrenar más, ahora es el momento de luchar por mejorar, ya que, si no lo hacemos, nunca podremos sobrevivir... Ahora es el momento de ser mejores, más eficientes, más eficaces, meter más goles, ganar más partidos...". Parece increíble, pero en el mundo de la empresa se actúa muchas veces como actuaría el presidente de este club. En momentos de crisis, de reducción de beneficios y/o negocio, la primera partida que se elimina es la de formación. "Ahora no es momento para formación" se suele decir... "Ahora, lo que hay que hacer es trabajar, vender, producir". Y las grandes preguntas son: ¿Cómo vamos a ser más productivos? ¿Cómo vamos a vender más? ¿Por qué de repente vamos a cuidar a los clientes? ¿Antes no sabíamos que era importante hacerlo?

Nadie se levanta por la mañana y dice: "Hoy voy a ser improductivo... Hoy voy a cuidar menos a los clientes de lo que debo ya que no entiendo que esto sea importante". Esto sería como si el equipo de fútbol saliera al campo para NO ganar, para no meter goles, ya que no sabrían lo importante que es esto para el club y para el equipo en general.

Pero, si estamos de acuerdo con la primera historia del club de fútbol, ¿por qué nos confrontamos con este tipo de situaciones en las empresas?

Hay tres razones principales para ello: es muy difícil asociar la formación con los resultados; es mucho más fácil recortar gastos que cambiar la actitud de la gente; los resultados de la última línea cambian más rápido a corto plazo con un recorte de gastos, ya que el aumento de ingresos, eficiencia y productividad tardan más en notificarse.

Sin embargo, en muchas empresas, la formación no tiene un capítulo específico en los presupuestos o no tiene una consideración "estratégica". ¿El motivo? La dificultad de ligar la formación a la empresa, sus resultados y sus perspectivas, convirtiendo los presupuestos de formación en un gasto más ligado a la motivación que al cambio.

Por eso, la gestión de la formación tiene que ser tratada como gestión del cambio, donde el objetivo es pasar de la

fase de entender el cambio, a ponerlo en práctica e integrarlo en la vida profesional.

Si los objetivos de la formación pasan a ser elementos de motivación tenemos que buscar maneras de medir el retorno de esta inversión. Medir el retorno de la inversión de las acciones formativas es posible, aunque puede que no sea tarea fácil.

Hay tres cosas que deberíamos hacer:

1. La primera es identificar la necesidad de cambio de la empresa y ligar la formación específica a indicadores de la compañía. Esta opción quizá sería la más apropiada, dado que el objetivo de la formación es ayudar a la empresa a mejorar sus resultados. El problema es que los resultados de una firma no dependen sólo de sus acciones, sino también del mercado, de la competencia, etc. y eso es algo que uno tiene que asumir como parte de la competición.

2. La segunda cosa es medir el resultado de la formación. Para eso tendríamos que tener en cuenta **cuatro variables**.

La **primera**, medir la satisfacción del participante. No deja de ser importante y es un paso necesario para el aprendizaje, aunque no es suficiente como medida de retorno de la inversión, excepto si la formación se hace en gran parte por temas de motivación. La motivación del participante, que depende de su interés por los cursos, juega un papel muy importante en todo el proceso de formación. Es necesario

que esté convencido de la utilidad del curso y también que el enfoque sea el adecuado.

La **segunda variable** son los resultados del proceso de formación a través de un cuestionario/ejercicio previo

y posterior. Esta medida puede certificar si los conocimientos transmitidos fueron adquiridos o no y facilitar la evaluación en conjunto de la formación.

La **tercera** es la medición del cambio de actitud, a través, por ejemplo, de entrevistas con los participantes después del curso. Esta medida puede ser un buen paso hacia el retorno de la inversión en formación de habilidades.

La **cuarta variable**, y a mi juicio una de las más importantes, es medir el cambio de comportamiento, que puede hacerse con entrevistas a personas relacionadas con los participantes y seguimiento de los planes de acción desarrollados durante el curso. Ésta sería la medida de retorno de la inversión, ya que la formación, sobre todo en habilidades, no es más que una medida de gestión de cambio, una forma para que la gente cambie su forma de hacer las cosas con el objetivo de ser más eficientes, más productivos, más rentables, estar más orientados al cliente o al servicio.

3. Y por último, creo imprescindible ligar la formación a resultados tangibles de la empresa. Esta medida, que tendría que ser una continuación de la anterior, es realmente la prueba del "algodón", ya que demuestra el valor de las acciones, al ligar éstas a los números de la empresa.

Obviamente, si no queremos ver la formación como algo estratégico, seguiremos viéndola como un gasto. Un gasto que será necesario, si tenemos el presupuesto para ello, ya que sirve para unas cosas que sí son importantes para la empresa, como motivar a los empleados, refrescar conocimientos, hacer que los trabajadores se conozcan mejor entre ellos, o incluso para hacer publicidad o atraer nuevos clientes. Los filósofos griegos lo tenían muy claro: "Saber cuesta mucho, pero la ignorancia cuesta todavía mucho más".

La gestión de la formación tiene que ser tratada como gestión del cambio, donde el objetivo es pasar de entenderlo a ponerlo en práctica e integrarlo

RE/MAX lanza la campaña "Un dibujo, una sonrisa"

RE/MAX, red de franquicias inmobiliarias, acaba de lanzar la campaña "Un dibujo, una sonrisa", enmarcada dentro de su programa de responsabilidad social corporativa RE/MAX for Kids. A través de esta campaña, RE/MAX recogerá en todas sus oficinas dibujos infantiles, y donará a Aldeas Infantiles SOS un euro por cada dibujo recibido.

El objetivo es implicar al conjunto de la red de franquicias y a la sociedad en general, en su programa de RSC y difundir la labor de Aldeas Infantiles SOS en toda España.

Así lo explicaba Javier Sierra, presidente de RE/MAX España, en la presentación de la campaña a la red: "Queremos lanzar un mensaje claro a toda la sociedad: todos podemos colaborar en la construcción de un mundo mejor para los niños". En la campaña, que durará hasta el 5 de enero, podrán participar todos los niños que quieran.



Los mejores empleadores en América Latina

La empresa especializada en consultoría y *outsourcing* Hewitt y América Economía han presentado ya su ranking anual de los mejores empleadores en América Latina. J&V Resguardo SAC, de Perú, encabeza esta lista; seguida de Kimberly Clark, también de Perú, Thyssen Krupp Molas Ltda., de Brasil, y Sheraton Internacional Iguazú Resort, de Argentina. Los mejores empleadores en América Latina fueron seleccionados por un panel de jueces independientes basado en las puntuaciones de los empleados, las respuestas a la encuesta, comentarios de los empleados, respuestas de RR HH, así como también el alineamiento entre las prácticas de la gerencia y el comportamiento de las personas.

Según el estudio, los trabajadores de las compañías que aparecen en el ranking muestran un gran interés y entusiasmo por trabajar en la compañía, están dispuestos a realizar actividades para proveer de servicios de más calidad y aprecian las oportunidades y beneficios.